



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



FIREMNÍ IDENTITA, IMAGE, KULTURA

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Klára Sovová**

Vedoucí práce: Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC
Faculty of Economics



CORPORATE IDENTITY, IMAGE, CULTURE

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Klára Sovová**

Supervisor: Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Klára Sovová**
Osobní číslo: **E12000212**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Firemní identita, image, kultura**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Vymezení vztahu marketingu, firemní komunikace a public relations
2. Teoretická východiska firemní identity
3. Firemní komunikace, design a kultura jako součást image
4. Analýza firemní identity, image a kultury podniku ContiTrade Services
5. Doporučení pro komunikaci vybrané firmy s ohledem na žádoucí image

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BROOKS, I. Firemní kultura. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003.

ISBN 80-7226-763-9.

LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MELEWAR, T. C. Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation. 1st ed. Kentucky: Routledge, 2008. ISBN 978-0415405287.

BELCH, George E. and Michael A. BELCH. Advertising and promotion: an Integrated Marketing Communications Perspective. 7th ed. Australia: McGraw-Hill, 2008. ISBN 0074717669.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004.

ISBN 80-7357-046-7.

VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.

Katedra marketingu

Konzultant diplomové práce:

Ing. Magda Pančochová

ContiTrade Services s. r. o.

Datum zadání diplomové práce:

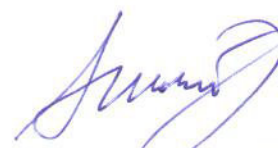
31. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

7. května 2014



doc. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Cílem této diplomové práce je navrhnout zlepšení firemní image na základě provedené analýzy firemní identity, image a kultury společnosti ContiTrade Services s.r.o., která je provozovatelem servisní sítě BestDrive. V rámci práce bude také navržena vhodná komunikace s ohledem na image firmy. V první části jsou nejprve vysvětlena teoretická východiska firemní identity, image a kultury a vymezení jejich vzájemného vztahu v rámci marketingu a public relations. V praktické části je provedena analýza současného vnímání image podniku ContiTrade Services a značky BestDrive, spolu se zhodnocením aktuálního stavu firemní identity a kultury. Pro vyhodnocení analýzy image bylo využito především dotazníkového šetření, které bylo distribuováno zaměstnancům společnosti v rámci firemního e-mailu. Výsledky výzkumu byly konfrontovány s předchozím šetřením z roku 2010, kdy došlo ke změně názvu značky. Na základě porovnání dat a výsledků analýzy je doporučena vhodná firemní komunikace s ohledem na žádoucí image.

Klíčová slova

firemní identita, firemní image, firemní komunikace, firemní kultura, design

Annotation

The aim of thesis is to suggest an improved corporate image based on analysis of corporate identity, image and corporate culture of ContiTrade Services Ltd., which operates a service network of BestDrive. In this paper it will be proposed appropriate communication considering the company's image. Initially, it will be explained the theoretical basis of corporate identity, image and culture and defined their interrelationship in marketing and public relations. In the practical part, an analysis of the current perception of the company image ContiTrade Services and the BestDrive brand is performed along with an evaluation of the current state of corporate identity and culture. Primarily the questionnaire was used as a method of evaluation, that was distributed to employees of the company in the framework of corporate e-mail. The research results were compared to the previous survey in 2010 when the brand name has been changed. Based on the comparison of data and analysis results it has been defined a recommended appropriate corporate communication with regards to the desirable image.

Key Words

corporate identity, corporate image, corporate communication, corporate culture, design

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Zuzaně Švandové, Ph.D. za pomoc při vedení diplomové práce. Mé poděkování patří také Ing. Magdě Pančochové za vstřícnost, ochotu a spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam zkratk.....	14
Úvod	15
1. Vymezení vztahu marketingu a public relations	16
1.1 Public relations a podnikový image	16
1.2 Historie pojmů	17
1.3 Firemní identita a image	17
2. Image	19
2.1 Druhy image	20
2.2 Tvorba image	21
2.3 Image a společenská odpovědnost podniků	22
2.4 Image a emoce	23
2.5 Analýza image	23
2.5.1 Metodické přístupy k analýze image	24
2.5.2 Polaritní profil (Sématický diferenciál)	24
2.5.3 Projektivní techniky	25
2.5.4 Fyziognomický test	26
2.5.5 Tematicko-apercepční test (TAT)	26
2.5.6 Asociativní postupy	26
2.5.7 Standardizované metody	27
2.5.8 Rozbor vnímání značky v konkurenčním poli	27
3. Firemní identita	29
3.1 Podnikový design	30
3.1.1 Logo	31
3.1.2 Značka	32
3.1.3 Symbol	33
3.2 Produkt v systému podnikové identity	34
3.3 Firemní identita a kultura v nadnárodních společnostech	35
3.4 Identifikace zaměstnanců s organizací	36

4. Firemní komunikace	37
4.1 Důvody pro provedení analýzy firemní komunikace	37
4.2 Komunikační mix	39
5. Firemní kultura	40
5.1 Vznik firemní kultury	42
5.2 Vymezení základních pojmů	43
5.3 Firemní kultura a změna	44
5.4 Druhy kultur v podniku.....	46
5.4.1 Mocenská kultura	47
5.4.2 Funkční kultura.....	47
5.4.3 Úkolová kultura	48
5.4.4 Osobní kultura	48
5.5 Zavádění podnikové kultury	49
5.6 Tvorba podnikové kultury	50
5.7 Význam podnikové kultury	51
5.8 Firemní kultura jako nástroj kontroly	51
5.9 Organizační učení a změna	52
5.10 Podniková kultura učící se organizace.....	52
5.11 Změna podnikové kultury	53
5.12 Hofstedeho zásady pro řízení organizační kultury	55
5.13 Scheinův model úrovně organizační kultury	55
6. Charakteristika firmy	56
6.1 Profil společnosti	56
6.2 Historie společnosti.....	57
6.3 Firemní vize a poslání.....	58
6.4 Zaměření společnosti	59
7. Analýza podnikové identity, image a kultury	60
7.1 Techniky sběru a zpracování dat.....	60
7.2 Výsledky analýzy dokumentů a informací z rozhovoru	61
7.2.1 Název podniku.....	61
7.2.2 Produkty a služby	62

7.2.3	Fungování značky na základě franchisingové smlouvy	62
7.2.4	Firemní design	63
7.2.5	Firemní komunikace	66
7.2.6	Aplikace komunikačního stylu ATL	67
7.2.7	Aplikace komunikačního stylu BTL.....	67
7.2.8	Lokální komunikace	67
7.2.9	Etický kodex	68
7.2.10	Společenská odpovědnost a sponzoring ve firmě BestDrive.....	69
7.2.11	Podpora image	69
7.2.12	Dárkové předměty a benefity pro zaměstnance.....	69
7.2.13	Akce na podporu značek produktů	70
7.2.14	Prvky firemní kultury	70
7.2.15	Subkultury	71
7.2.16	Vnímání značky	71
7.3	Dotazníkové šetření	72
7.3.1	Cíle výzkumu dotazníkového šetření	72
7.3.2	Sběr dat pro dotazníkové šetření	73
7.3.3	Výsledky provedeného dotazníkového šetření.....	73
8.	Souhrnné návrhy a doporučení.....	87
8.1	Posílení důvěry a povědomí o značce	87
8.2	Motivace zaměstnanců.....	88
8.3	Inovace.....	89
8.4	Dobrovolnictví a sponzorství.....	89
8.5	Event marketing	89
8.6	Sociální síť.....	90
8.7	Komunikace klíčových vlastností pneuservisů a autoservisů.....	90
8.8	Nabídka služeb.....	91
8.9	Cena produktů a služeb	91
8.10	Franchisingová spolupráce	92
8.11	Podpora ze strany vedení společnosti a dodržování standardů.....	92
	Závěr.....	93

Seznam použité literatury	94
Seznam příloh	97

Seznam obrázků

Obr. 1: Systém firemní identity	18
Obr. 2: Vývojové výklady procesu změny	46
Obr. 3: Mocenská kultura	47
Obr. 4: Funkční kultura	48
Obr. 5: Úkolová kultura.....	48
Obr. 6: Osobní kultura	49
Obr. 7: Logo pro použití na firemních tiskovinách	64
Obr. 8: Loga pro použití na vlajkách a venkovních nosičích	64
Obr. 9: Zastoupení věkových kategorií	74
Obr. 10: Vnímání značky BestDrive	75
Obr. 11: Hrdost na reprezentaci značky	80
Obr. 12: Pověst společnosti ContiTrade Services	84
Obr. 13: Dodržování firemních etických pravidel.....	86
Obr. 14: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami společnosti	86

Seznam zkratek

ATL	nadlinková komunikace (<i>above the line advertising</i>)
BTL	podlinková komunikace (<i>below the line advertising</i>)
CIM	management firemní identity (<i>corporate identity management</i>)
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
OOH	reklama působící mimo domov (<i>out of home</i>)
TAT	tematicko-apercepční test

Úvod

Tématem diplomové práce je Firemní identita, image, kultura společnosti ContiTrade Services s. r. o., která je největší sítí pneuservisů a autoservisů v České republice. Tato diplomová práce si klade za cíl navrhnout zlepšení firemní image na základě provedené analýzy firemní identity, image a kultury společnosti ContiTrade Services a případně odhalit její nedostatky. Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou, jejíž součástí jsou návrhy případných doporučení a opatření.

Cílem teoretické části je poskytnout potřebné informace, zejména z odborné literatury, k pochopení analyzovaného tématu z části praktické. Teoretická část podrobně objasňuje všechny prvky firemní identity, jako je design, firemní komunikace, kultura, značka či symboly firmy. Uvádí do souvislosti vymezení vztahu marketingu a public relations, jako základních kamenů výše zmíněných pojmů. Dále jsou v této části popsány různé druhy podnikových kultur, včetně jednotlivých modelů fungování a aspektů vážících se ke změně, zavádění a tvorbě nové podnikové kultury. Oblast podnikového image se kromě základního vymezení orientuje i na zpracování jednotlivých metodických přístupů k analýze image, včetně uvedení konkrétních případů použití.

Praktická část nejprve představí analyzovanou společnost ContiTrade Services s. r. o. Dále bude zkoumat současný stav všech prvků firemní identity, image a kultury, a to na základě rozboru poskytnutých dokumentů, zpracování výstupů z rozhovoru s marketingovou manažerkou a vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření průzkumu vnímání značky BestDrive z pohledu zaměstnanců. Kromě tohoto šetření bude zkoumán i stav a využití vizuálního stylu a dalších aspektů působení firmy v oblasti firemní komunikace a kultury. Na základě zhodnocení budou navržena opatření a doporučení, týkající se lepšího využívání firemní komunikace s ohledem na podporu image společnosti. Uvedená doporučení budou sloužit pro další rozvoj firmy, především pro oblast působení značky v rámci České republiky.

1. Vymezení vztahu marketingu a public relations

Základním pravidlem pro vznik marketingu je existence lidských potřeb. Na základě těchto požadavků lidé chtějí přání uspokojit, marketing se tedy snaží zajistit správný průběh transakce. Zároveň vymezuje a identifikuje cílové spotřebitele, kterým vychází vstříc maximálně přizpůsobenými produkty při co možná největší efektivitě procedury. Marketing je komplexní souhrn aktivit majících úzký vztah k cílovým skupinám. Rovněž vychází z předpokladu poznání potřeb kupujících a těm nabízí možnosti jejich uspokojení s cílem udržování dlouholetých vztahů. [1]

„Marketing je proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací.“ [23 s. 2]

1.1 Public relations a podnikový image

Management společnosti je schopen regulovat vztahy s veřejností jen z části, jelikož jednotlivé cílové skupiny jsou ovlivňovány odlišnými faktory, prostřednictvím nichž si budují svůj vlastní obraz společnosti. V souvislosti s tím lze uvést pojem *goodwill* podniku, který označuje dobrou pověst společnosti. Sledování a usměrňování goodwillu slouží pro zajištění a formování kladného image společnosti. Cílem PR aktivit je dlouhodobě posilovat postavení společnosti. Zároveň však firma musí brát na vědomí možné následky související s provedenými komunikačními aktivitami, a to jak v pozitivním tak i negativním smyslu. [1]

PR, neboli vztahy s veřejností, zahrnuje veškeré aktivity, kterými společnost navazuje komunikaci se všemi cílovými skupinami z okolí podniku i dalšími činiteli, s nimiž podnik plánuje rozvíjet vztahy. Do nástrojů PR patří především tiskové zprávy a konference, články v médiích a další mediální aktivity, na které podnik nevynakládá finanční prostředky. Existuje zde riziko vzniku poškození image, a to z důvodu nedostatečné možnosti zásahu do těchto aktivit. [2]

Dalšími nástroji především pro interní komunikaci jsou podnikové meetingy, společenské akce, pravidelná zhodnocení a informování o dosažených výsledcích. Informace jsou šířeny převážně formou e-mailu, intranetu či firemního časopisu. Doplňujícími nástroji PR jsou také fundraising a sponzoring.

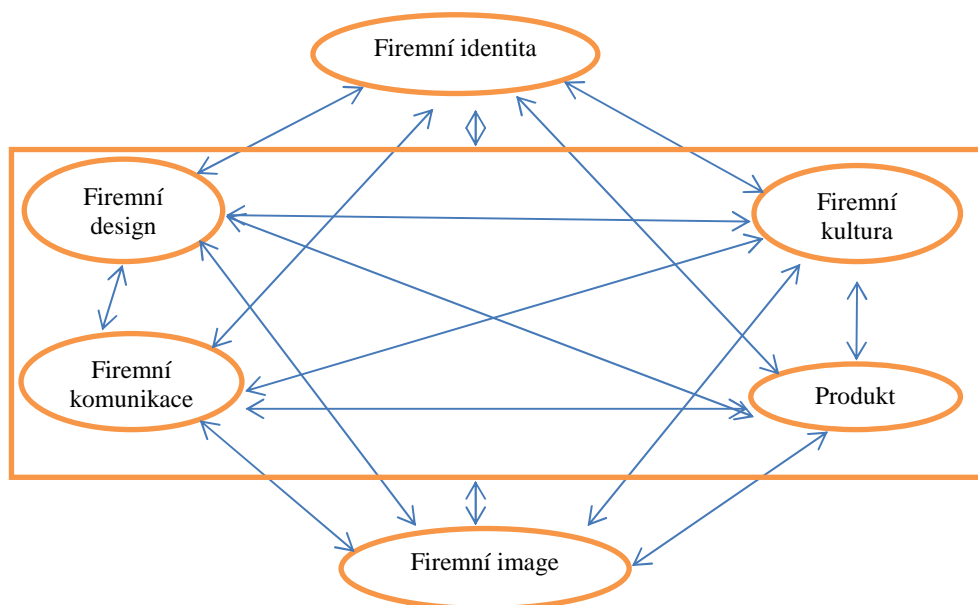
1.2 Historie pojmů

Z historického hlediska lze nalézt příklady prvních použití odlišností firemní identity již ve starověku, kdy se diferenciací vyskytovala v podobě rozlišnosti v odívání při bitvách či rozdílných erbů vyjadřující rodovou příslušnost. Později se z jednoduchých symbolů začaly stávat obrazce zastupující určitého šlechtice a jeho území. I takové organizace jako církve či stát se již v tehdejších dobách prezentovaly jednotným stylem chování. [3]

1.3 Firemní identita a image

Následující kapitola se bude věnovat objasnění podstatných pojmů firemní image, identity a kultury. Lze narazit na značné množství definicí charakterizující předchozí pojmy, ne všechny jsou však správně pojaty. Firemní strategie v sobě zahrnuje podnikovou identitu, která je vymezena jako množina prvků prezentující firmu. Komplexní soubor vlastností jako jsou vize, historie společnosti, etické hodnoty a další, spadají do individuálních znaků, které danou firmu diferencují. Pro dobře fungující společnost se stává nutností odlišit se pomocí vybudování takové firemní image, která podporuje fungování společnosti, zajišťuje dobrou pověst, komunikaci a firemní kulturu. Současně je také podstatné dokázat, že se firma zajímá nejen o svůj vlastní prospěch, ale také o rozvoj v rámci celé společnosti.

Vzájemné působení jednotlivých součástí firemní identity (chování podniku, design, komunikace) tvoří firemní image. Systém vztahů firemní identity a image zobrazuje v následujícím modelu vzájemné vazby mezi jednotlivými složkami viz obr. 1. [3]



Obr. 1: Systém firemní identity

Zdroj: vlastní zpracování podle Vysekalová a Mikeš (2009, s. 21)

Systém zobrazuje vzájemné působení a vazby mezi primárními složkami kultury, produktu, komunikace a designu. Průběžnou analýzou systému podnikové identity se firma přizpůsobuje změnám, ke kterým v něm dochází. Vzájemné vztahy podnikové identity a image definují Horáková, Škapová a Stejskalová jako prvky podnikové identity ve spojitosti s podnikovou komunikací a image firmy u cílových skupin. Firemní identitou se v jejich pojetí rozumí osobnost podniku, zaštiťující podnik s jeho vizemi a posláním, podnikovou kulturou, komunikací vnitřní i vnější a podnikovým designem. Firemní identita není dána okamžikem, ale s časem a vývojem firmy se mění. [4]

Image podniku je všeobecným pohledem jednotlivých cílových skupin na podnik. Naproti tomu firemní identita je prostředkem pro vytváření image, a to od komunikace, jednání pracovníků, designu až po produkt. Jde tedy o systém vazeb propojujících všechny zmíněné prvky. [3]

2. Image

Podstatou image je osobní představa lidí o společnosti, která může a nemusí odpovídat realitě, jelikož byla vytvořena na základě vlastního vnímání reálných či zdánlivých vlastností. Nežádoucích atributů je třeba se zbavovat, naopak ty potřebné je třeba přiřazovat ke společnosti a tím podporovat pozitivní image. *„Lze tedy říci, že image má povahu zobecněného a zjednodušeného symbolu založeného na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu.“* [3 s. 94]

Tvorbu image lze také ovlivnit díky tzv. doporučovatelům, jako jsou odborníci, známé osobnosti či laikové se zkušenostmi, kteří jsou podle zákazníků schopni posoudit kvality daného výrobku. Každý typ doporučovatele je vhodný pro propagaci jiného produktu. Jako další typy zastupitelů firemních sdělení lze např. uvést pedagogy, reportéry či reprezentanty spotřebitelských organizací. Při využití slavné osobnosti je nutné brát v potaz vhodnost jejího výběru pro dosažení shody v rámci image firmy. Zároveň se doporučuje využít přenosu image dané osobnosti na značku a firmu. S laickým doporučovatelem se zákazníci mohou ztotožnit, čímž se podpoří obraz důvěryhodnosti firmy. [5]

Korporátní image firmy představuje to, jak vidí danou společnost veřejnost. Tato image je zároveň hlavním motivátorem ke koupi firemních produktů a je zapotřebí se jí zabývat. Mnoho společností se však začne zabývat svou image až v okamžiku, kdy se zdá být něco v nepořádku, a to je již pozdě. Tvorba pozitivního image tedy vyžaduje dlouhodobé plánování, není možné se zaměřovat pouze na nadcházející týdny či měsíce. Dlouhodobé úsilí o zlepšení image by mělo firmě zajistit také dlouhodobou prosperitu. [6]

Image je komplexní pojem, který má určité znaky stálosti, ale přesto je ovlivnitelný. V rozhodovacím procesu zákazníka může právě on rozhodnout, pro jaký produkt se člověk rozhodne. Lze tedy říci, že image mění chování lidí. Zatímco kladný image může zajistit zvýšení prodeje a poptávky volné pracovní síly po zaměstnání ve firmě, negativním image lze přispět jen k opaku a špatnému povědomí o společnosti. [5]

Image určuje, jestli se firma jeví v dobrém nebo špatném světle, na rozdíl od obecného pojmu corporate image (image organizace), šířící se o organizaci na základě pohledu z vnějšku. Veřejnost tedy určuje pozitivní nebo negativní smysl daných znaků firmy.

Zaměstnanci, zákazníci, investoři a další veřejnost chápe corporate image jako celkový obraz podniku vytvářeného sdělovanými zprávami o vlastní činnosti. Způsob utváření firemního image je ovlivněno jak subjektivně (vnímání každého jednotlivce), tak objektivně (vliv médií, společenské klima, vzdělání...). Přestože management firmy má na image jasně daný pohled, není vyloučeno, že se bude lišit od pohledu veřejnosti. Image firmy je možno rozdělit na image krátkodobé, mající vztah k image určitého produktu, či dlouhodobé, formované po více let. [5]

Pokud jsou na trhu k dostání dva obdobné produkty platí, že větších prodejů se dočká ten, který má u zákazníka větší důvěru, jež je možno ovlivnit samotným vystupováním firmy. Vybudování prostředí, které podporuje dobrý image firmy zajišťují jednotlivé komunikační techniky. Firemní identita je významnou součástí strategie organizace a je tedy zapotřebí ustavičně sledovat a zkoumat jevy ukazující na nutnost změny.

2.1 Druhy image

Image se nejčastěji člení na univerzální a specifický. Univerzální je shodný napříč všemi světadíly působnosti firmy. Specifický se vyznačuje důrazem na lokální odlišnosti v jednotlivých destinacích či v rozdílných cílových skupinách. [3]

Dle Foreta jsou tři typy image:

- vnitřní – Takový, který si firma o sobě vytváří sama.
- vnější – Image, který je určen pro působení na veřejnost, snaží se vylepšit obraz společnosti představami, které nemusí mít reálný základ. Stejně tak může vzniknout i nežádoucí image, utvořený veřejností samovolně, může být dokonce v rozporu se smýšlením firmy.

- skutečný – Formovaný v podvědomí veřejnosti, pouze tento typ image je rozhodující. [7]

Jiné rozdělení, a to z hlediska do jaké míry ovlivňuje image trh, je dle Vysekalové následující:

- Druhový – Pro skupinu výrobků či celý druh, přičemž se může aplikovat i na firmy.
- Značkový/Produktový – Zaměřuje se na vlastnosti produktu, kterými se diferencuje, používá se pro produkt známý jako výrobek dané značky.
- Podnikový – Též company či corporate image, je determinován tím, jakým způsobem firmu akceptují jednotlivé cílové skupiny. [8]

2.2 Tvorba image

Pokud se vytváří image firmy, je třeba pamatovat na všechny aspekty, které mohou ovlivňovat utváření představ o firmě, jako např. tradice, kulturní zvyklosti, sociální podmínky, nástroje marketingové komunikace či systémy vzdělávání. [3]

Obecně platí, že čím více je informací, tím lepší bude image. Ovšem neplatí, že množství informací je cílovým bodem, hlavním prostředkem pro pozitivní image je především cílené, jednotné a dlouhodobé informování. Image se vyvíjí rychle, ale posiluje se pomalu. Zároveň pro image platí, že je vždy v pohybu. Podstatným krokem je také profilace důležitých vlastností žádaných cílovými skupinami. Pokud veřejnost nebude firmu vnímat v komplexním pohledu, je možné, že nastane nesoulad v chápání osobnosti firmy. Image je tvořen pomocí odlišných zdrojů, jako jsou sociální skupiny, média a další instituce. [8]

Faktory ovlivňující podnikový image dle Kotlera a Armstronga:

- produkt se svými vlastnostmi, marketingová komunikace, cena, zákaznická podpora, distribuční kanály, úroveň servisu, jednání se zákazníky, chování k širokému okolí, způsob jednání managementu, chování k pracovníkům a vztah k veřejné odpovědnosti [9]

Ani výborná marketingová komunikace ovšem nepomůže, pokud sdělení pro veřejnost není ve shodě s realitou. Image firmy je vždy porovnáván ve vztahu k daným standardům, či k určitému časovému období v minulosti, nebo ke konkurenčnímu podniku. Ne všechny vlastnosti však působí stejně na všechny cílové skupiny. Jiné vlastnosti vyhledávají zákazníci, jiné pracovníci a dodavatelé. Image nemusí být stejný také v rámci různých kultur. Je to komunikační prostředek, prostřednictvím něhož firma oslovuje cílové skupiny a buduje povědomí o existenci firmy a jejich aktivitách. [3]

2.3 Image a společenská odpovědnost podniků

Společenská odpovědnost spočívá především v aktivním přičinění firmy při ochraně životního prostředí a dodržování udržitelné spotřeby. Dále je možno nazvat společenskou odpovědností podporu pracoviště, kultury či sportu. Informace o společensky odpovědných aktivitách se musí komunikovat cílovým skupinám jako účelné vynaložení finančních prostředků na tyto činnosti. V první řadě se firmy zaměřují na spotřebitele, kteří, jak vyplynulo z mnoha průzkumů, dávají přednost právě firmám podporujícím společensky odpovědné projekty. Tyto informace se ke spotřebitelům dostávají v různých podobách, jako např. uvedením potvrzení od spotřebitelských organizací či prohlášením podniku. Jako podklad pro spotřebitelské rozhodování tedy poslouží tyto i další informace, které později určí, který podnik dosáhne lepších výsledků. Nejvyužívanějšími instrumenty pro komunikaci těchto činností jsou obaly, etikety produktů, letáky, plakáty, internetové stránky, reklama či konání akcí vztahující se k daným aktivitám. Společenská odpovědnost podniku patří k významným faktorům, které mají vliv na jeho image. [3]

Pro kladný firemní image je nutné mít kvalitní produkt, dobrý servis, přijatelnou cenu, neustálý proces inovace a podpory všech zájmových skupin. Komunikací těchto aktivit lze získat nové obchodní možnosti, napravit názor veřejnosti na firmu, motivovat pracovníky, dosáhnout zlepšení na vztahové rovině a ušetřit výdaje. Dále by mělo touto komunikací docházet k vzájemnému ovlivňování podnikové identity a image. [10] Je samozřejmostí, že se firmy dnes již automaticky proklamují veřejnou podporou koncepce udržitelného rozvoje. I v České republice není zákazníkům tato problematika cizí a firmy se tomuto trendu přizpůsobují. [3]

2.4 Image a emoce

Emoce se standardně využívají pro marketingové strategie. Díky nim si lidé snáze zapamatují a následně vybaví reklamní sdělení. Firma by si měla stanovit hlavní emoci, která bude v souladu se všemi firemními. Nebezpečí hrozí těm firmám, kterým se nepodaří vzbudit emoce žádné. Pokud se podniku podaří správně podchytit emoce i vůči svým zaměstnancům, bude dosahovat lepších výsledků a bude efektivnější. Nejširší oblast působení emocí lze získat díky zapojení multimodálního oslovení všech smyslů a to sluchu, zraku, hmatu, chuti a čichu. [3]

2.5 Analýza image

Image je analyzován především z důvodu zjištění jeho stavu a dosažení zlepšení. Tato analýza posuzuje účinnost marketingové komunikace.

Analýza image se realizuje když:

- se společnosti zhoršují výsledky a zároveň z dat není možné zjistit příčiny
- firma otvírá novou pobočku či uvádí na trh novou značku
- společnost chce zjistit existenci nových konkurentů

Tuto analýzu je doporučeno uskutečňovat pravidelně k získání porovnatelných údajů a možnosti reakce na nové podněty. Je to složitý proces, ve kterém se nejprve stanoví proměnné, mající vliv na image. Dále se tyto proměnné analyzují vhodnými metodickými postupy. Analýza zjišťuje hodnoty, které tvoří významné složky image i jeho silné a slabé vlastnosti a také to, jak jsou jednotlivé skupiny image vzájemně v harmonii. [3]

Analýzu image představují:

- emoční (afektivní) prvek – posuzuje subjekt na bázi pocitů
- poznávací (kognitivní) prvek – subjektivní povědomí o podniku
- aktivní (konativní) prvek – činnost propojená s firmou

2.5.1 Metodické přístupy k analýze image

Na základě konkrétního zadání se vybere metoda, která nejlépe odpovídá situaci, není tedy možné postupovat jedinou standardní metodou. Ve většině případů se jedná o kombinaci metod kvalitativních. V takových případech, kdy je možné provést kvantifikaci a posouzení statistických dat je možno aplikovat i metody kvantitativní.

Primární metoda kvantitativní analýzy image se nazývá individuální psychologická explorace. Ta má za úkol vysvětlit motivační soustavy, rozbor chování a okamžité reakce respondenta. Součástí celkového metodického rozboru mohou být i skupinové rozhovory, které by ovšem neměly být jedinou metodou pro zkoumání. Kvalitativní analýza využívá obměn psychologických technik, jako jsou např. projektivní testy, asociační postupy, škálovací postupy a další ... [3]

2.5.2 Polaritní profil (Sématický diferenciál)

Tato metoda je hojně využívaná, tvoří simplifikovanou formu sématického diferenciálu, který je založen na získání osobních pocitů a vjemů dotazovaného, jež jsou následně objektivně interpretovány. Hlavním odlišením polaritního profilu od sématického diferenciálu dle Suryňka je, že polaritní profil je rychlejší a je na něj potřeba vynaložit méně prostředků. Při použití polaritního profilu se používá bipolární ratingová stupnice, u které se na opačných pólech stupnice vyskytují hodnotící položky. Ty představují protiklady přídavných jmen, tvořících primární dichotonomický profil. Položky jsou ohodnoceny dotazovanými a následně vyhodnoceny. Konečný průměr dichotomických párů je možné pro zlepšení grafického porozumění spojit svislou spojnicí. Výzkum určuje, jaká protichůdná adjektiva jsou pro danou analýzu vybrána. Tato dvojice adjektiv je v marketingové praxi nejčastěji rozestavěna na pětistupňové škále, je možno použít také škálu sedmistupňovou. Tato metoda se řadí mezi přímé a nepřímé techniky dotazování, díky níž lze oceňovat kvality daného úkazu. Volba atributů je provedena dle záměru zkoumání a jejich počet je nejčastěji 10 – 15. V obvyklém zkoumání se prosazují kategorie faktorů, jako jsou faktory hodnotící, potenční a faktory aktivity. [11]

K vytvoření a zhodnocení určitého sématického diferenciálu je nutné:

- zhotovit skupinu relevantních dimenzí
- omezit relevantní dimenzí
- prezentace polaritního profilu cílovým skupinám
- zhodnocení výsledků
- přezkoumání variant image [12]

2.5.3 Projektivní techniky

Principem těchto metod je zkoumat reakce, kterých se dosáhne v návaznosti na předložení konkrétního zadání respondentovi dávajícího tímto způsobem najevo své subjektivní pocity. Je zde tudíž možné odhalit i postoje, které jsou na první pohled utajené. Lze rozpoznat emocionální reakce, jakožto i motivace respondentů, jejich stereotypy, preference, sympatie apod. Na základě toho lze dostat komplexnější obraz o jejich subjektivním vnímání firmy. Klasifikace jednotlivých technik je opět zcela rozdílná dle jednotlivých autorů. Jedním z nich je členění na grafické, verbální a manipulační. Jiné zdroje uvádí dělení technik na apercepčně vizuální, expresivní a verbální. Nedokončené věty a slovní asociace spadají do metod verbálních. Tyto techniky se mnohdy používají v marketingovém výzkumu pro získání postojů a lepšího porozumění na emocionální rovině. Rorschachův test i tematicko-apercepční test (dále jen TAT) patří k apercepčně vizuálním projektivním metodám. Jednou z nejvíce používaných metod je tematický apercepční test, který zahrnuje řadu obrazů znázorňující osoby za různých podmínek a okolností, ke kterým má respondent říci příhodu.

Na základě vizuálních projektivních metod je sestavován další oblíbený Bubble test, který je možno modifikovat dle konkrétního zadání. Test s názvem Fyziognomický se řadí jak k přiřazovacím metodám, tak k technikám projektivním. Příkladem projektivních metod pro analýzu image lze uvádět obměnu fyziognomického testu, asociačních postupů a tematicko-apercepčního testu. [3]

2.5.4 Fyziognomický test

Tento test se řadí k obrazovým technikám a zakládá se na předložení fotografických či malovaných kreseb žen a mužů jednotlivým respondentům. Ti mají za úkol zvolit si z řady těchto obrázků odlišující se stářím, vzděláním či sociálním postavením takový, který dle nich nejvíce patří k dané společnosti či produktu. [27] Tímto lze získat informace o image a motivaci spotřebitele, který má úzký vztah mezi vlastní osobností a image produktu, jehož upřednostňuje. Fyziognomický test se využívá i v současnosti pro analýzu image v mnoha typech studií. Moderní analogií fyziognomických testů se staly tzv. emotikony, které tvoří standardizovanou metodu užívanou firmou Ipsos. Dotazování spojí emoci, která podle nich nejvíce koresponduje s danou společností nebo značkou. Emoce se následně vyhodnocují na dvou osách a to pozitivní-negativní a aktivní-pasivní. [3]

2.5.5 Tematicko-apercepční test (TAT)

Je to individuální test, pomocí kterého je možné zjistit převládající emoce, konflikty osobnosti, pudy nebo komplexy. Test je také schopen ukázat některé potlačené sklony, které si respondent nemusí za normálních okolností připustit. Základem metody je předložení několika fotografií, které vystihují odlišné prožitky. Tento test se stal inspirací pro nemálo autorů podobných technik. [3]

2.5.6 Asociativní postupy

Asociativní postupy jsou založeny na vztahu slovní reakce jedince na nějaký podnětový výraz se subjektivním prožitkem. Tyto procesy slouží k hledání podvědomých spojitostí. Zjištěné výsledky lze ohodnotit na bázi množství odpovědí, doby reakce, jejich známkování a souhrnného chování respondentů. Lze zde vyzkoumat pozitivní či negativní reakci na textový nebo obrazový úsek zkoumaného předmětu. Nejvíce využívaná metoda v rámci asociativních technik je test nedokončených vět nebo větné doplňování. Existuje mnoho variant tohoto testu, ale všechny fungují na podobném principu, kdy respondent musí vyslovit prvotní úvahu, která mu vyvstane na mysl. Stejně jako ostatní testy i tato metoda je tvořena pro konkrétní zadání, a lze ji měnit dle požadavků výzkumu.

Vyhodnocení asociativních postupů má ve většině případů kvalitativní charakter a velkou měrou je ovlivněno tím, kdo ho vyhodnocuje. Je využíván ke spontánnímu popisu pro analýzu image.

Pro celkovou analýzu image a zajištění přesného výsledku se doporučuje používat více technik, protože ani jedna z předchozích není vhodná pro všechny případy. [3]

2.5.7 Standardizované metody

Poskytují komparaci a opětovné použití. Při použití kvantitativních testů je možno určit srovnávací hodnoty (benchmarky), které lze konfrontovat s výsledky reklamy či podlinkové činnosti¹. [3]

2.5.8 Rozbor vnímání značky v konkurenčním poli

Řadí se sem i standardizovaný výzkum Brand Power, který se orientuje na chápání značek v odlišných kategoriích. Pro standardizované techniky analýzy image se používají tyto metody:

- Asociace sdružené se značkou
- Hodnocení značky
- Členění značek

Výběr konkrétní metody a druhu vyhodnocení má vazbu na to, jaké množství značek se do zkoumání zapojilo. Techniku hodnocení značek na škále je vhodné aplikovat, pokud se zkoumá závislost mezi image a jinými proměnnými. Naproti tomu technika asociací se zavádí v případech, kdy je snaha nalézt diferentní faktory značek. Prezentace výsledků měření lze předvést pomocí procentuálních poměrů, indexů, nebo map z celkových statistických technik. Ze srovnávacích technik měření účinnosti komunikačních kampaní

¹ skupina komunikačních činností, které se neprosazují pomocí masmédií, patří do nich např. letáky v prodejnách, propagační tiskoviny, přímý e-mail, zákaznické soutěže atd.

není možné přiznat ani jedné absolutní platnost a správnost. Vzájemná konfrontace jejich kvalit zajisté pomůže vybrat tu správnou metodu pro konkrétní použití. [3]

3. Firemní identita

Firemní identita je jedním z důležitých faktorů při řízení v organizaci, protože pomocí ní můžeme dosáhnout vyšší efektivity, za předpokladu že se zaměstnanci s firmou vnitřně ztotožní. Dalším důsledkem je dosažení větší přízně a důvěry okolí.

V nynější západní společnosti má corporate identity jistou sociální atraktivitu, která vzniká z rostoucí nepředvídatelnosti a zvyšující se rychlosti změn v celé společnosti. Na vytvoření a správné uchopení corporate identity se proto podílejí vědy jako sociologie, sociální psychologie, kulturní antropologie, management, marketing, psychologie komunikace, teorie mediálních komunikací, estetika, vizuální komunikace a další. [5]

Image tvoří součást firemní identity, a to jak pro vlastní vnitřní potřebu, tak převážně pro vnější využití. V tomto pojetí se firma identifikuje svému okolí, čímž o sobě dává vědět a určitým způsobem se tomuto okolí také jeví. Image firmy je jakýsi obraz společnosti, vnímaný z vnějšího okolí veřejností, která v sobě zahrnuje složky vnitřní a vnější. Do vnějších složek se řadí dodavatelé, zákazníci či investoři, na druhé straně stojí zaměstnanci. Identita firmy je nástroj k usměrňování image firmy požadovaným směrem. Neboli podnikovou identitou je nazýváno to, jak firma působí nebo chce působit na veřejnost, oproti tomu image je charakteristický tím, že slouží jako veřejná představa dané identity. [3]

Firemní identita výrazně ovlivňuje různé podnikové ukazatele, jako např. produktivitu, chování zaměstnanců či finanční ukazatele. Tomek vysvětluje firemní identitu jako prvek komunikační politiky, který buduje vzájemné vztahy firmy s její veřejností. Zformování potřebné image pak probíhá pomocí komunikační politiky složené z několika komponent. [13] Dle Olinse se firemní identita projevuje prostřednictvím produktů a služeb, komunikace a prostředí.

Dalším pojmem je management firemní identity (dále jen CIM), kladoucí si za úkol vytvořit obraz společnosti, která je orientovaná k zaměstnancům a k vnějším zájmovým skupinám. Jedná se o formování obrazu firmy a její osobnosti. Usiluje se o dosažení takových rysů společnosti, jako je věrohodnost, důvěra a dobrá pověst. Firemní identita má

také vliv na činnosti podniku, např. při představení nového výrobku dochází k transferu údajů pomocí vytvořených vazeb napříč produkty a značkami. [3]

Hlavní prvky identity

- Firemní design (corporate design)
- Firemní komunikace (corporate communication)
- Firemní kultura (corporate culture)
- Produkt nebo služba [3]

3.1 Podnikový design

V design manuálu každé společnosti je zakotven tzv. jednotný vizuální styl, který vymezuje a odlišuje jednotlivé firmy v jejich komunikaci.

Firemní design tvoří:

- název podniku
- logo
- značka
- propagační prvky
- firemní oděvy zaměstnanců
- styl úpravy interiérů
- obalová grafika
- dárkové předměty
- písmo a barvy

K zajištění jednotného pohledu na firemní identitu pomocí vizuálního stylu slouží přesné instrukce obsažené v design manuálu. Grafický manuál obsahuje sadu norem a doporučení pro elektronickou i tištěnou vizuální prezentaci společnosti. V současnosti je trendem zjednodušení výtvarné podoby znaků. První koncepty vizuální identity tvořily reklamní plakáty již na konci 19. století. Společně s rozvojem moderních technologií dochází k vytváření nových znaků, jako např. „smajlík“. Podnikový design začal slavit svůj úspěch

v devadesátých letech minulého století, která byla příznačná transformací struktur mnoha obchodně komerčních aktivit. Jen málokterá společnost však v té době měla představu o správném fungování vizuálního stylu. [3]

3.1.1 Logo

Firemní logo slouží především pro jasnou identifikaci podniku a je výchozím bodem pro další komunikační činnosti. Správné logo by mělo být jednoduché, originální, dobře zapamatovatelné, vyjadřující aktivity podniku a zároveň by mělo splňovat požadavky pro použití na rozličných materiálech. Logo se může stát symbolem organizace a jeho vizuální zkratkou. Má racionální i emocionální význam, podstatné je tedy určit emoce, které má evokovat pro dodržení jednotnosti celkové podnikové identity. Další úlohou loga je poskytovat informace o společnosti a diferencovat ji od ostatních. Logo tvoří součást značky. [3]

Ve studii Gastona van de Laara a Lianne van den Bergové – Weitzelové, ve které se věnovali chápání loga jako symbolu určující značku, autoři rozčlenili loga do těchto kategorií:

- popisné tvary – jejich vzhled lze ihned identifikovat, představují obvykle používané předměty, jsou lehce pojmenovatelné
- sugestivní tvary – hůře rozpoznatelné, tvar je abstraktnějšího rázu
- abstraktní tvary – nemají žádný obecně uznávaný význam, jsou to neznámé symboly, velmi těžko pojmenovatelné [14]

V této studii se autoři zabývali zkoumáním tvarů, které se značnou měrou podílely na tvorbě silného image značky, a které spotřebitelé nejlépe rozpoznali. Dle výsledků studie se prokázala souvislost mezi tvarem loga a schopností lidí ho rozeznat. Nejrychleji a nejlépe spotřebitelé rozeznávali loga abstraktní, protože si je dokázali snadněji uložit v mysli a následně je rozpoznat, a to nejspíše díky jejich přednostem jako je jednoduchost a jedinečnost. Autoři na základě této studie vyhodnocují jako nejvíce úspěšné logo abstraktní. To ovšem nemusí platit ve všech případech, vždy se doporučuje ověřit působení loga v konkrétních podmínkách. [3]

Tvorba nového loga

Při tvorbě loga se nesmí zapomínat především na proveditelnost, kreativitu a jedinečnost. Při nutnosti rebrandingu musí být nejprve ujasněno, co je objektem změny a její důvod. K takové změně dochází např. při změně specializace organizace, a tudíž ke změně marketingové a komunikační strategie. Dále změna nastává při fúzi či akvizici, kdy se mění název nebo značka. Změnou loga dává společnost najevo, že je moderní, inovativní a neustále se snaží vylepšovat služby pro zákazníky. Někdy se logo mění i při snaze o dosažení vyššího odbytu. Při změně firemního loga se často mění i celkový design, což má vliv na interní a externí komunikaci. Toto pak s sebou přináší i požadavky na finanční a časové investice. Logo je součástí firemní identity, ovlivňuje image a chápání firmy spotřebiteli. Další součástí firemní identity je i slogan, který podporuje povědomí o značce. Správný slogan zajišťuje identifikaci společnosti, jejich výrobků a služeb. Měl by mít vlastnosti jako stručnost, zapamatovatelnost a výstižnost, měl by odlišovat produkt a vyjadřovat podstatu společnosti.

V současné době je běžné, že značka tvoří zhruba 50 % tržní hodnoty podniků, přičemž u nadnárodních společností mohou být tyto hodnoty ještě vyšší. [3]

3.1.2 Značka

Značka je součástí celého systému firemní identity a její význam daleko přesahuje použití pro podnikový design, se kterým se pojí nečastěji. Má tyto primární funkce:

- Identifikace – díky charakteristickým rysům umožňuje rozeznat produkt
- Garance – pokud zákazník není schopen rozpoznat kvalitu produktu, garance ji pro něj zaručuje
- Personalizace – představuje umístění uvnitř daného sociálního prostředí [3]

Pojem „osobnost značky“ ilustruje hodnotu značky pro spotřebitele, zosobňuje ji a určuje její povahu. Osobnost značky také definuje identitu značky, tvoří její základ. Mezi další charakteristiky patří fyzické znaky, jako jsou obal či barva, kulturní hodnoty a symboly.

Design značky

Podobně jako ostatní dříve zmíněné pojmy design značky nemá neměnný charakter, a to z důvodu měnícího se životního stylu ve společnosti, který klade nároky na stále rychlejší rozeznávání značek. Zákazníci si ani nemusí povšimnout, že mnoho významných značek obmění svůj design každých osm až deset let. Corporate design je tedy považován za základ pro další komunikaci. Pro vytvoření značky k mezinárodnímu působení se doporučuje vytvářet značku lokálně, ale v rámci globálních poměrů. Značka má být nadčasová. [3]

Rozdělení značek

- dobré a špatné
- známé a neznámé
- dynamické a statické...

Názvy firem jsou doporučovány co možná nejkratší, originální, v jednoduché grafické podobě. Vhodnou formou komunikace je možné dosáhnout usnadnění spotřebitelského rozhodování. [3]

3.1.3 Symbol

„Z našeho marketingového pohledu symbol slouží jako prostředek k vytváření a proměňování pozice produktu ve vnímání spotřebitele, diferencuje ho a hraje důležitou roli i při posilování či obohacování image.“ [3 s. 35]

Správným použitím symbolu lze docílit většího povědomí o produktu a posílit značku, musí ale ovšem odpovídat zaměření cílové skupiny. Při mylné interpretaci symbolu spotřebitelem může dojít k nesprávnému pochopení zamýšleného sdělení firmy. Při vytváření firemní značky pomocí symbolů je třeba dbát na vnímání symbolu v různých kulturách.[3]

Změny probíhající napříč celým světem ovlivňují chápání značky. V té souvislosti dochází ke změnám v marketingu, a ke změnám ve vnímání značek. Pro ovládání vývoje značky je zapotřebí určit cíle, které se získají za pomoci stanovených instrumentů. V případě nových značek vyvstává potřeba vymezení jejich pozice, naopak u značek již zavedených se mění jejich pozice požadovaným způsobem.

Rozlišují se analýzy:

- Transformace povědomí o značce (brand awareness)
- Věrnost značce a důvody pro i proti
- Diferenciace značky od konkurence (distinctivity)
- Přeměna image a chápání osobnosti značky (brand image/brand personality)
- Změny postojů ke značce (brand attitude)
- Změny zákaznického chování (consumer behavior)

Nejčastějším důvodem věrnosti zákazníků je spolehlivost výrobku. Dále následují důvody jako poměr mezi kvalitou a cenou, samotná kvalita výrobku, důvěryhodnost a to, jak je daný produkt zákazníkovi sympatický. Na potenciál značky a její celkový vývoj je nahlíženo z mnoha pohledů. Mnozí top manažeři potvrzují nutnost vytvoření světového standardu pro stanovování hodnoty značek, přičemž jisté poradenské společnosti již chystají model standardizovaného měření brand value. [3]

3.2 Produkt v systému podnikové identity

Produkt společně s ostatními prvky používanými pro uspokojení potřeb cílových skupin ovlivňují utváření firemní identity, a jsou tedy její významnou součástí. Kvalitní produkt mající vliv na další složky marketingového mixu je zde brán jako základ existence podniku, bez níž by zbývající složky neměly význam. Jelikož z marketingového hlediska se do produktu zahrnují všechny předměty nabízené na trhu, jedná se o statky jak hmotné, nehmotné, tak i nápady či myšlenky ve formě licencí, patentů a know-how.

Pro tvorbu podnikové identity jsou podstatné i emocionální atributy produktu a to:

- komplexní pocit z vlastnictví a využívání produktu
- ztotožnění s produktem
- dosažení sebevyjádření prostřednictvím produktu
- získání prestiže díky vlastnictví produktu

Výchozím bodem pro podnět k nákupu produktu jsou rozhodující informace, které má zákazník v okamžiku koupě a na základě kterých se o koupi rozhoduje, přičemž rozhodovací proces ovlivňují i další složky corporate identity, jako např. firemní kultura, design a komunikace.

S firemní kulturou je možné potkat se v rámci podniku v nejrůznějších podobách, a to jak materiálně, tak nemateriálně, zevnitř i z vnějšku. Nemateriální podoba je přitom registrována pouze podvědomě, materiální je naproti tomu naprosto zřejmá. Přesně definovaný profil firmy zlepšuje její hodnověrnost, jelikož vymezuje jasné charakteristiky organizace a pro všechny cílové skupiny bude firma lépe představitelná. [3]

3.3 Firemní identita a kultura v nadnárodních společnostech

V současné době, kdy se na zahraničních i domácích trzích objevuje mnoho nadnárodních korporací, je nutné zmínit vztah jejich firemní identity v procesu globalizace. V takové organizaci dochází ve značné míře k potlačení, či úplné ztrátě identity národní pobočky ve prospěch mateřské společnosti. Veškerá celková nařízení poboček vychází z globální strategie. Společná identita může jen stěží pokaždé vystihnout domácí i zahraniční potřeby. Zároveň by měla splňovat potřebu kooperace mezi jednotlivými pobočkami, ale i diferenciaci každé z nich. Z předcházejícího vyplývá, že není radno měnit již zavedenou firemní identitu, jelikož se jedná o velice složitý komplex vztahů, který byl již jednou veřejností přijat. [3]

Dalším bodem k objasnění je typologie firemních kultur v nadnárodních firmách. Prvním typem jsou společnosti prosazující převahu své prvotní kultury v mateřském státě (převážně korejské a japonské podniky). Riziko daného typu je hrozba, že se ne všichni

zaměstnanci identifikují s kulturou mateřské země. Opačným typem je pak rovnocenné společenství kultur jednotlivých zemí. Globální kultura ovlivňuje centrály filiálek, hrozí zde tedy riziko nesouladu na jednotlivých pobočkách. [15]

3.4 Identifikace zaměstnanců s organizací

Ztotožnění pracovníků s organizací je jedním z klíčových faktorů k získání kladného image. Dle Bedrnové a Nového je možné zvýšit identifikaci s firmou i na prvky jako jsou práce, čímž se míní akceptace vlastní práce zaměstnance jako součást své existence, a stejně tak i identifikace s profesí, kterou pracovník bere jako prvek své osobnosti. Pokud dojde ke spojení všech výše zmíněných prvků mezi zaměstnancem a firmou, zaměstnanec bude vykonávat pracovní povinnosti lépe, efektivněji a předává svůj pozitivní přístup dalším. [16]

Při tvorbě firemní identity se musí zohlednit i momentální vývojová etapa firmy k zajištění jednoty mezi identitou a jejími aktivitami. Nejvíce rozpoznatelný je vývoj společnosti ve firemním designu, kde se plně projevují transformace podnikových filozofií. Jednotný vizuální styl a volba filozofie firmy tvoří podstatu komerčních komunikací. [3]

4. Firemní komunikace

Termín firemní komunikace v sobě zahrnuje všechny komunikační nástroje a formy chování, kterými se podnik prezentuje v rámci svého vnitřního a vnějšího prostředí. Podniková komunikace je primárním zdrojem firemní kultury a vnějším vyjádřením firemní identity. Rovněž má vliv i na image díky způsobu komunikace se svými cílovými skupinami. Většina autorů bere jako součást firemní komunikace i *public relations* a *corporate advertising*, do kterého se řadí podniková inzerce, komunikace postojů společnosti, stanovisek k záležitostem veřejného zájmu a také jednání reprezentantů podniku. Zásadními složkami jsou také *human relations*, tzv. komunikační formy na trhu práce, působící uvnitř a vně podniku či *investor relations*, což je cílená komunikace ve formě informací pro akcionáře, výročních a obchodních zpráv a dalších zpravodajských pramenů v příslušně zaměřeném tisku. Vnitřní systém informování zaměstnanců se vztahuje k *employee communications* a *government relations*, týkající se způsobů komunikace firmy s vládou a úřady.

Pavlů zvláště uvádí *university relations*, které se zaměřují na komunikaci s oborem vědy, výzkumu a školství. [11] Jiní autoři je přiřazují do *government relations*. V některých pramenech se dokonce zahrnuje do podnikové komunikace také firemní design, který je zde jako zástupce vizuálních norem komunikace. Firemní komunikace si klade za cíl oslovit jednotlivé cílové skupiny a získat kladné vztahy s veřejností. Měla by se tedy stát nedílnou součástí firemní identity, aby mohla patřičně podpořit tvorbu image. Analýzou komunikace je pak možno sledovat zpětnou vazbu skrze reakce cílové skupiny. Pro tuto analýzu jsou aplikovány kvalitativní metody, dle nichž se dají určit motivační faktory chování cílových skupin. Základní metody kvalitativního výzkumu, jako jsou individuální explorace, pozorování a skupinové rozhovory, se používají pro sběr dat. [3]

4.1 Důvody pro provedení analýzy firemní komunikace

- zajištění shody podnikové komunikace s krátkodobými i dlouhodobými strategiemi společnosti
- analyzování firemních komunikací konkurence

- získání názorů všech cílových skupin na společnost a její výrobky či služby
- získání informací o připravenosti pracovníků na proces změny
- loajalita pracovníků a její bariéry, motivující a stimulační faktory
- stav komunikace k zaměstnancům a dalším cílovým skupinám, zjištění možností pro vylepšení
- vztahy na pracovišti, mající vliv na ztotožnění s podnikem a firemní identitou
- efektivita komunikovaných sdělení na cílové skupiny

V současné době moderních technologií jsou možnosti komunikace čím dál více rozšířeny a dochází tak k jejich nadbytku a následnému přehlcení. Komunikační mix dostal nové nástroje jako internet, webové stránky, e-maily a mobilní marketing. Samozřejmostí je zajistit, aby tyto nové techniky byly správně využívány a bylo je možné vyhodnotit. Oblíbenosti nabývají sociální média a to především v oblasti rychloobrátkového zboží. Většina českých firem pokládá blogy a diskusní fóra za významný komunikační kanál a monitorují přinejmenším některá sociální média. Dle výzkumů jsou jednou z nejoblíbenějších způsobů komunikace, podobně jako videoportály. [3]

Ucelená podniková komunikace slouží jako externí vyjádření podnikové identity. Slouží také jako výchozí prvek image firmy. Podniková komunikace je modifikována firemním stylem, který v sobě nese jazykové a grafické požadavky. Obsahuje i komunikaci k vnitřním skupinám, jako jsou akcionáři a zaměstnanci. [17]

Pohled na firemní komunikaci a řízení dobré pověsti firmy závisí na tom, jakým způsobem se pracovníci ve firmě zabývají komunikací a jak účinně zavádějí komunikační prvky do společnosti. Výzkumy potvrzují, že jednotlivé značky se snaží být co nejvíce výstřední a do značné míry odráží jedinečnou kulturu s nastaveným systémem hodnot v rámci konkrétních společností, nežli univerzální a obecně použitelná témata napříč společnostmi a odvětvími. [18]

4.2 Komunikační mix

Patří do marketingového mixu jako jeho vlastní podsystém. Marketingový mix je reprezentován tvorbou cen, výrobkovou politikou, distribučními kanály a komunikací. Patří do něj osobní a neosobní podoba komunikace. Do osobní se řadí osobní prodej, zatímco neosobní zaštiťuje reklama, přímý marketing, podpora prodeje, public relations a sponzoring, přičemž výstavy a veletrhy jsou kombinací obou forem. Všechny výše zmíněné nástroje se starají o zajištění chodu rozdílných činností, navzájem spolu kooperují a prolínají se. Public relations při porovnání s dalšími komunikačními technikami dosahuje výrazně větší důvěryhodnosti. Pro dosažení nejefektivnější varianty marketingové komunikace je stěžejní úlohou stanovit si vhodnou kombinaci nástrojů marketingové komunikace. [1]

Komunikační nástroje je možné rozlišit a to dle toho, jestli jsou orientované na činnosti či na image firmy. V případě komunikace orientované na image má reklama informovat o produktech či značce. Zároveň se snaží zlepšit vztahy s cílovými skupinami a povědomí o značce. Komunikace orientovaná na aktivity cílí na přesvědčení spotřebitele ke koupi. Zmíněné druhy je reálně těžké rozlišit, jelikož se často prolínají. [2]

5. Firemní kultura

Pfeifer, Umlaufová udává, „... *firemní kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“ [19 s.19]

Amstrong uvádí, „... *firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Takto sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí, výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.*“ [15 s. 357]

Každá firma jako součást určitého typu kulturního systému je nejčastěji vymezována svými kolektivními postoji, hodnotami, stanovisky a pravidly v podniku. Kromě toho také firemní kultura ovlivňuje chování, postoje a počínání zaměstnanců pomocí jasných znaků a rituálů, jako jsou pracovní úbor, logo a symboly. Podoba společnosti navenek je tedy určována chováním zaměstnanců, danými normami, představami a myšlením. „*Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.*“ [20 s. 9]

Vedle firemní kultury je také nutné objasnit pojem sociální klima podniku. Ten by se dal charakterizovat jako souhrn veškerého působení prvků sociální soustavy společnosti. Dále by se tento pojem dal charakterizovat jako působení činitelů – např. výše platu, atmosféra na pracovišti či věhlas spojený s vykonáváním určité náplně práce.

Prvky firemní kultury je možné najít v myšlenkách utvářejících pocity, jednání a myšlení lidí. Z toho vyplývá, že každá společnost je charakteristická svou vlastní firemní kulturou. V dřívějších dobách bylo typické, že firemní kulturu determinovali samotní vlastníci, mezi něž patřili např. Siemens, Bosch nebo Ford. V současné době firemní kulturu vytváří ve větší míře anonymní činitelé. [15]

Další hledisko pohledu na firemní kulturu je tzv. marketingová kultura, vyskytující se ve společnostech zaměřených na klienta a jeho požadavky. V takovýchto podnicích dochází pomocí tzv. vnitřního zákazníka k vnitrofiremní komunikaci mezi úseky, která má povahu

komunikace vnější. Pro znázornění poslouží např. personální oddělení, které má povahu servisního zařízení poskytujícího dalším oddělením své služby. Mezi ně by se dal zařadit nábor zaměstnanců, uzavření či ukončení pracovních poměrů, zaškolování a další služby zaměstnancům.

Podnikovou kulturu je možné zkoumat také z pohledu komerčního využití, kdy na ni pohlížíme jako na faktor působící na ekonomické výsledky firmy. V tomto pojetí je podniková kultura významná z pohledu celkové konkurenceschopnosti podniku, a jako součást komparativních výhod. [15]

Naopak pod pojmem podniková identita uvádí Šigut (2004): „... cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace podniku v tržním prostředí.“ [15 s. 15]

Do hlavních prvků, které se podílejí na tvorbě firemní identity náleží hlavně firemní komunikace, design a podnikové chování. O firemní kultuře jednáme jako o souhrnu subjektivních posouzení na bázi mezilidských vztahů daných zaměstnanci firmy, kteří označují kolektivní normy a hodnoty. Nejde ani o součet jednotlivých hodnocení, ale o nadindividuální jev mající sociální charakter. [15]

Firemní kultuře jsou mnohdy připisovány příčiny vzniku sporů, avšak v některých případech je tomu naopak. Pro řízení společnosti je nutný rozbor podnikového chování a obeznámení všech zaměstnanců s firemní kulturou. Jelikož je podniková kultura kolektivním jevem, sdílení se zde projevuje v rovině podniku a z důvodu rozdílnosti jedinců se vytváří různé skupiny s odlišnými úsudky. Firemní kultura neustále prochází procesem rozvoje, přičemž noví zaměstnanci se s ní setkají v procesu zespolečnění a školení.

Odlišnosti názorů na firemní kulturu jsou zapříčiněné z větší části tím, jak na ní pohlíží různé vědní obory. Během 80. let měl velký počet děl základ v teoriích managementu a obchodu, zároveň firemní kultura nabývala na významu u manažerů, kteří za její pomoci toužili získat řešení manažerských problémů. Hlavní myšlenky těchto prací prokazovaly značné odlišnosti od těch, které byly zkoumány z hlediska sociologických nebo antropologických věd.

Deal a Kennedy jako jedni z prvních poukázali na skutečnost, že výkon podniku je pozitivně ovlivněn v případě, má-li silnou firemní kulturu. Po vzoru japonských firem se snažili nabádat k tvorbě silných kultur, a to za pomoci návratu k úvahám prvních amerických průmyslníků. Měli za to, že takové kultury dají vzniknout neformálním zásadám, které budou sloužit pro motivaci zaměstnanců. [21]

5.1 Vznik firemní kultury

Pro analýzu vzniku podnikové kultury je zapotřebí brát v úvahu všechny zmíněné vědní obory a jejich vzájemná propojení či vazby.

Faktory vnějšího prostředí pro vznik firemní kultury

- kulturní a společenské okolnosti vývoje firmy (sociální podmínky a indikátory, kulturní schémata a další)
- technická, hospodářská, ekologická a technologická hlediska fungování firmy

Základní faktory pro vznik firemní kultury

- osobní charakteristiky vedoucích pracovníků (životní zkušenosti, kariérní posun, služební věk, ochota ke změnám, sebevzdělávání, stresová odolnost...)
- rituály a symboly (zvyky v chování vedoucích pracovníků, způsob vystupování zaměstnanců uvnitř i na venek organizace, vnější symboly)
- komunikace (vnitřní i vnější, způsob komunikace firmy) [15]

Faktory managementu pro vznik firemní kultury

- firemní strategie, strategické cíle společnosti, obchodní, finanční, personální strategie...
- organizační struktury, forma centralizace či decentralizace, neformální komunikace...
- řídicí systémy a jejich typy, rozměr, technické vybavení...

Další rozdělení příčin vzniku firemní kultury

- vnitřní (primární faktory) a vnější vlivy (sociální a kulturní podmínky, vnější prostředí)
- lépe ovlivnitelné (primární faktory) a těžce ovlivnitelné (sociální a kulturní podmínky, vnější prostředí)

Dále je nutno podotknout, že na vznik firemní kultury mají vliv různé atributy, jako např. stupeň vývoje společnosti, postavení na trhu či ekonomický výsledek. Také oblast a místo podnikání patří k neméně důležitým atributům, stejně jako společenské prostředí uvnitř organizace. [15]

Silná firemní kultura disponuje následujícími rysy:

- Jasnost a zřetelnost – ze všech oblastí firemní kultury musí být zaměstnancům zřetelně ujasněno, jaký typ chování je v organizaci žádoucí, současně musí platit snadná informovanost o těchto pravidlech v celé organizaci
- Rozšířenost – pracovníci musí být nejen obeznámeni s oblastmi podnikové kultury a zároveň s těmito prvky musí přicházet do styku během všech podnikových aktivit
- Zakotvenost – o firemní kultuře se hovoří teprve v případě, kdy dané vzorce chování proniknou do chování všech, nebo většiny zaměstnanců

Podniková kultura se prolíná s rozsáhlejší kulturou území, kde společnost působí, přičemž tento vztah je platný i v opačném případě. Dále je firemní kultura ovlivněna předmětem podnikání či technikou a technologiemi používanými k výrobě. Firemní kultura a výkonnost společnosti mají mezi sebou navzájem silnou závislost. [15]

5.2 Vymezení základních pojmů

- Subkultura – Tvoří ji společné rysy podskupiny, která může nabývat libovolné velikosti. Je to menší část každé kultury, která umožňuje pracovníkům větší šanci pro sebeurčení. Uvnitř ní se uznávají stejné hodnoty, ale navenek se každá chová v rámci jednotlivých oddělení heterogenně. Jednotlivé subkultury se od sebe

odlišují ve sférách prodeje, financí, marketingu a dalších. V nynějším období sílí globalizace se stává nutností koordinace vztahů uvnitř subkultur. [15]

- Profesní kultura – Společné rysy pracovníků ze shodného povolání. Zmíněná uskupení prodělala obdobné školení, prošla podobnou výukou a dodržují totožné pracovní normy chování.
- Organizační a společenská kultura – Je to kultura braná v rovině podniku. Mnoho společností má uvnitř své specifické kultury hodně subkultur.
- Pracovní kultura – Normy pracovní kultury mají obdobné rysy jako znaky kulturní.
- Národní kultura – Zde jsou projevy kultury nejvíce patrné. Např. kulturní rozdíly mezi národnostmi, etnickými skupinami a dalšími překračují politické a státní hranice.
- Nadnárodní kultura – Tyto rysy jsou společné pro mnoho lidí z různých států či kontinentů. [21]

Dalším pojetím je tzv. strukturální pohled na kulturu, které Charles Handy rozdělil do čtyř typů kultury. Mocenské kultury přiřazuje k malým podnikům, funkční kultury k silným byrokratickým firmám, a kultury úkolové spojuje s podniky maticového typu. Osobní kultury se nacházejí v takových organizacích, kde je podstatným elementem jednotlivec. Handy také vymezil činitele mající vliv na typ kultury v podniku. Mezi nimi je např. velikost firmy, centrála moci, používaná technologie nebo vlastnosti pracovního prostředí. [15]

5.3 Firemní kultura a změna

Řízení změny podnikové kultury je dle mnoha autorů nutné k zabezpečení neustálé dynamičnosti. To, zda organizace dosahuje dobrých či špatných výsledků bylo dáváno do souvislosti s firemní kulturou již od počátku 80. let. Zároveň byla kultura chápána jako komplikace pro případnou změnu v podniku. V tomto období byly uznávány tzv.

„dokonalé“ společnosti, které se chlubily silnými kulturami, majícími speciální rysy. Z některých zdrojů tedy vyplývá nezvratné propojení kultury s firemním výkonem, v pracích jiných autorů je naopak toto spojení nejasné. [22]

Shein dále poukazuje na nutnost porozumění způsobu fungování firemní kultury ještě před její změnou. Kulturu chápe jako proces možný změny a zdůrazňuje podobu, jakou firma dává na vědomí svou kulturu. Byl názoru, že ke změně ve firemní kultuře dochází obtížně v případě, pokud je řízena z pozice nejvyššího managementu. Další autoři vymezují časový rámec pro změnu firemní kultury jako rozmezí 6 až 15 let, je ale možno najít i práce, ve kterých autoři omezují toto rozmezí pouze na jeden rok. [22]

Pettigrew zdůrazňuje náročnost řízení změny kultury a definoval proto jejích sedm příčin:

- Úrovně – kultura se vyskytuje na několika úrovních, zahrnující názory a dispozice, či kulturní artefakty
- Všudypřítomnost – kultura obsahuje veškeré organizační fungování
- Implicitnost – vymezuje náročnost změny takových prvků kultury, které jsou samozřejmou součástí jednání zaměstnanců a managementu
- Socializace – zmiňuje hloubku historie kultury
- Političnost – firemní kultura má vztah k moci v podniku
- Pluralita – poukazuje na existenci subkultur a odlišných pravidel chování či norem
- Vzájemná závislost – propojení kultury a politiky firmy, případně systémů, priorit nebo struktur [15]

Změna firemní kultury je mnohdy řízena jedním či dvěma zaměstnanci, působícími v sekci lidských zdrojů. Vývojové programy a školení slouží pro zavádění nových kolektivních hodnot právě výše zmíněnými pracovníky a útvary. Tyto změny jsou také často spojeny se systémem odměn a hodnocením práce. Podnikovou kulturu je tedy možné zapojit do procesu symbolismu ve formě odměn či udělení pochval za příkladné chování zaměstnanců, ze kterého si vezmou příklad ostatní a podřídí tomu své jednání. [15]

Brooks a Bate vymezují prvky úspěšné změny firemní kultury takto:

- znalost nynější kultury
- představa o nové kultuře
- řízení přijetí nové kultury
- aktivace změny [21]

Změna je úspěšná tehdy, pokud se podaří přesvědčit zaměstnance k podpoře jejich procesů a ulehčení zavádění ostatním, místo úmyslné neakceptace a ničení.

Isabella nahlíží na proces změny tak, že zaměstnanci chápou její vývoj rozdílně podle toho, ve které její části se právě nacházejí viz obr. 2. [21]



Obr. 2: Vývojové výklady procesu změny
Zdroj: vlastní zpracování podle Brooks (2003)

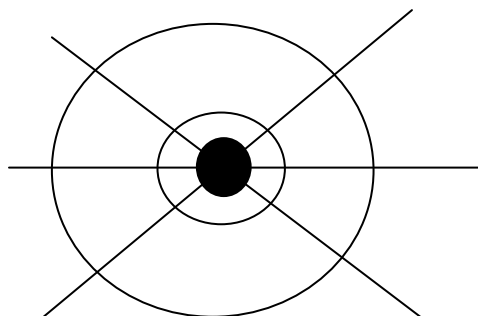
Tato interpretace procesu změny má vliv na její finální akceptování, případně i na pozdější výsledky firmy. Manažeři změnu firemní kultury neřídí, mohou ji pouze měnit. Musí zde mít ale na paměti důsledky svého konání. Přesto se jistí akademici domnívají, že by firemní kultura neměla být vůbec měněna a ani měněna být nemůže. [15]

5.4 Druhy kultur v podniku

V následujícím textu jsou rozebrány jednotlivé typy firemních kultur včetně výčtu jednotlivých vlastností, kterými se vzájemně odlišují.

5.4.1 Mocenská kultura

Objevují se v malých podnicích, kde se moc soustředí do svého centra viz obr. 3. Tato kultura se dále vyznačuje neformální komunikací a důvěrou. Vztahy v mocenských kulturách jsou jasně definovány. Díky společnému cíli není zapotřebí byrokracie. Největší důraz se klade na centrální moc, mnohdy to jsou dovednosti a schopnosti vlastníka. Při nutnosti zvětšení organizace by došlo k přerušení nadefinovaných vztahů, a proto v takovém případě dochází ke zbudování další samostatné společnosti. Tyto kultury se vyznačují tím, že mají na své zaměstnance velké nároky. [21]

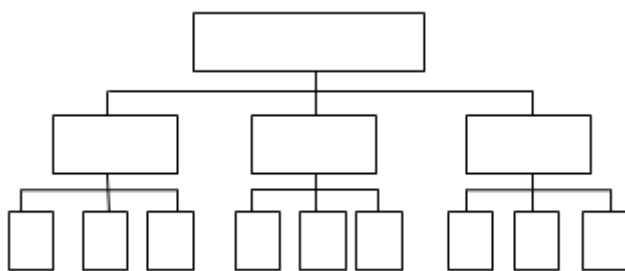


Obr. 3: Mocenská kultura

Zdroj: vlastní zpracování podle Brooks (2003)

5.4.2 Funkční kultura

Tuto kulturu realizuje drobný tým vyššího managementu a vyznačuje se značnou byrokracií a koordinací. V porovnání s mocenskou kulturou je větší a formálnější viz obr. 4. Jsou zde jasně určené funkce a úseky do kterých se pracovníci rozdělí. Zaměstnanci se jednoznačně řídí popisem práce, který je přiměřeně rozložen. Pro tyto kultury je kamenem úrazu, pokud se v organizaci objeví potřeba změny a to proto, že je organizace nastavena na neměnné prostředí. Vyhovují tedy pracovníkům, kteří dávají přednost předvídatelným situacím a bezpečné stabilní atmosféře. Na druhé straně je taková kultura značně neosobní. [21]

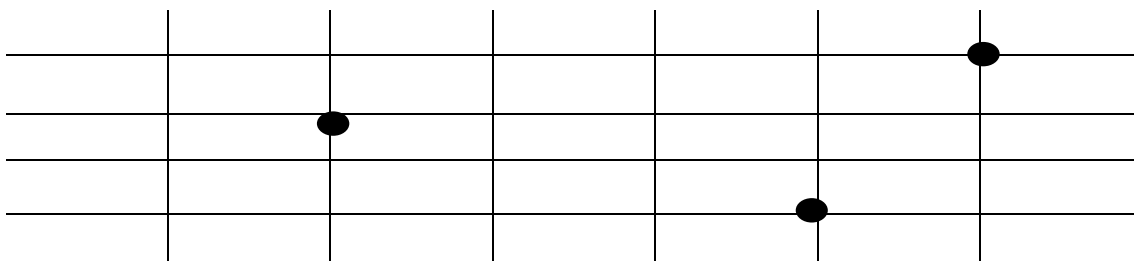


Obr. 4: Funkční kultura

Zdroj: vlastní zpracování podle Brooks (2003)

5.4.3 Úkolová kultura

Moc této kultury se nachází na průsečících zodpovědností a specializuje se na projekt viz obr. 5. Úkolová kultura je zobrazovaná jako síť v podnicích maticového typu, kde pracovníci působí samostatně. Je zde ale možné pracovat i v týmu. Výhoda této kultury spočívá v pružnějších reakcích na změny trhu. Vliv se opírá o odbornosti, nikoli o postavení. Týmová práce snižuje nutnost autority. Nevýhoda spočívá v nesnadné specializaci a nemožnosti získat úspory z rozsahu. [21]



Obr. 5: Úkolová kultura

Zdroj: vlastní zpracování podle Brooks (2003)

5.4.4 Osobní kultura

Za nejdůležitější znak osobní kultury je považován jednotlivec, přičemž tato kultura vzniká za předpokladu spojení jednotlivců v kulturu z důvodu následně vzniklého prospěchu viz obr. 6. Nejčastěji jsou tyto kultury používány v advokátních nebo účetních podnicích. Uskupení profesionálů postrádá formální řízení a hromadný cíl. Orientují se spíše na cíle

individuální a autorita je zde pojata jako společná pravomoc zakládající se na všestranných názorech. I v komunikaci panuje neformálnost, jednotlivce spojují společné cíle. [21]



Obr. 6: Osobní kultura

Zdroj: vlastní zpracování podle Brooks (2003)

Je nutné uvést, že předcházející analýza nerozlišuje podrobně kulturu a strukturu. Ukazuje na to, že zásadní strukturální změna povede ke kulturní změně a tudíž řízením kultury se může dosáhnout dobrých výsledků. Tento přístup je zpochybňován mnoha autory kvůli jednoduchosti vyjádření. [21]

Miles a Snow zpracovali obdobný model zaměřující se na rozdílné typy firem z hlediska svých strategických plánů. Firmy, které aplikovali strategie s mizivými riziky a spolehlivým dosažením výsledků patří do tradičních konzervativních typů. Naproti tomu podniky průkopnického typu sdružují kulturu s firemní strategií, ale nepracují s existencí individuality kultury. [21]

5.5 Zavádění podnikové kultury

Tento pojem je možné definovat jako konečný stupeň implementace firemní kultury do praxe. Symboly jsou významnými nástroji podnikové kultury, přičemž je možno rozdělit je na konkrétní (peněžitě odměny, vzhled pracoviště, vyznamenání) a abstraktní (firemní rituály, loga, statusy). Proces, ve kterém se podnikové cíle, hodnoty a normy stávají součástí individuálního uspořádání pracovníků, se nazývá identifikací zaměstnanců s hodnotami a cíly společnosti. [15]

Hlavní faktory zavádění firemní kultury:

- Informovanost – Dnešní doba s sebou nese potřebu informací a to zejména v podobě jejich dostupnosti, množství, obsahu či míry. Jedná se především o informace

o hospodářském výsledku, sponzoringu nebo jiné zprávy mající vliv na utváření podnikové kultury. Nástroji pro přenos zpráv jsou intranet, internet, porady, firemní časopisy a další.

- Osobní přístup manažerů – Firemní kultura začne mít problémy v případě, pokud manažeři nedodržují dané normy chování, dávají tím totiž špatný příklad svým zaměstnancům.
- Firemní písemnosti – Tyto dokumenty jsou jasně definovanými pravidly pro podnikové chování. Jedná se o pracovní řády, organizační schémata nebo různé typy plánů.
- Systém personálního řízení – Firemní kultura je nutným východiskem pro vytvoření systému personálního řízení či podnikového vzdělávání.
- Firemní školicí systém – Vzdělávacím systémem rozumíme záměrné a systematické působení firmy na pracovníky pro nabytí a udržování znalostí, nutných pro pracovní výkon.

Podstatným faktorem pro zavádění podnikové kultury je personální management, spolu se systémem firemního vzdělávání. [15]

5.6 Tvorba podnikové kultury

Jakubíková píše: „... podniková kultura je ovlivněna kulturou společnosti, kulturou regionální, podnikatelskou kulturou, kulturou odvětví, podnikovými subkulturami, kulturou vrcholového managementu a také procesy probíhajícími vně i uvnitř samotného podniku.“ [15 s. 16]

Úrovně ve firemní kultuře dle Jakubíkové:

- nadnárodní organizační kultura
- národní kultura

- regionální kultura
- kultura vlastní společnosti
- subkultury útvarů

Výše popsané úrovně se projevovaly v České republice po roce 1989 díky změně ekonomického nastavení našeho státu. Při použití např. západní kultury v domácích podnicích nastávaly problémy s americkou neformálností. Proto je velmi podstatné vzájemné pochopení jednotlivých národních kultur pro porozumění fungování jiných firem, obzvláště v začátcích podnikání na cizích trzích a kooperaci se zahraničními společnostmi. [15]

5.7 Význam podnikové kultury

Dle Amstronga má firemní kultura nezanedbatelnou funkci při realizaci strategie a poslání, zároveň ale odhaluje úskalí skýtající nutnost souladu firmy s obsahem firemní kultury v závislosti na daných cílech a strategiích podniku. Podobně je vliv firemní kultury spatřován při změnách a zvyšování efektivnosti firmy. [20]

5.8 Firemní kultura jako nástroj kontroly

Podniková kultura dává zaměstnancům možnost jednotně chápat podstatné okamžiky v působení firmy. Důsledkem by měl být vznik takových podmínek, které podněcují práci bez přímých příkazů a kontroly, jelikož se zaměstnanci chovají podle svých vlastních přesvědčení, která se shodují se zásadami firmy. Taková kontrola je založena na analytických činnostech a jasně definovaných pravidlech.

Účelem podnikové kultury je také uplatňování etických hledisek a dobrého zacházení s pracovníky. Velké firmy za tímto účelem vyhotovují a přijímají vlastní etické kodexy, vymezující pravidla a zásady pro jednání firmy. Zde jsou jasně určené vztahy mezi osobami v instituci. Kodexy nejsou svou působností omezeny jen na vnitřní část firmy, ale

působí také vně, kde se organizace upisují k charitativní pomoci či pomoci neziskovým společnostem a kulturním institucím. V současné době značně stoupá smysl podnikové kultury a mizí tak odlišnosti mezi kulturami národními. [15]

Stále však tyto rozdíly zcela nevymizely, pro bezproblémovou spolupráci se doporučuje mezikulturní pochopení hodnot a vymýcení stereotypních předsudků. Nový udává: „... v rámci kulturních vzorců národní kultury vznikají velmi různorodé podnikové kultury s vlastní tvář a identitou, tzn. s poměrně přesně stanovenými vzájemnými hranicemi mezi národní a podnikovou rovinou kultury. Národní aspekt ustupuje do pozadí a je více či méně formován podnikovými vlivy.“ [16 s. 82]

Do obvyklých odlišností se v národních hodnotách počítá rozdílné chápání moci, vtahy individualismus – kolektivismus, maskulinita – feminita či odlišnosti v sociálních postaveních. Z těchto důvodů není možné automaticky počítat se zavedením něčeho, co se úspěšně implementovalo v jiné společnosti. Je ale možné daný koncept adaptovat pro domácí prostředí. [15]

5.9 Organizační učení a změna

Argyris a později Schon poukazují na rozdílnost mezi organizacemi, které jsou schopny zařadit se do jednosmyčkového či dvousmyčkového učení, přičemž větší podíl firem je zahrnut do učení jednosmyčkového. Toto učení zahrnuje nepromyšlené řízení samotné organizace. Učení dvousmyčkové neřeší úkoly dle minulých postupů, ale vychází z předešlé praxe a navazuje na zkušenosti, které vylepšuje a dále pracuje s novými možnostmi. Toto učení je založeno na vzájemné diskusi o choulostivých problémech a jejich následné konfrontaci či nutnosti vysvětlení nejednoznačných otázek. Problémy jsou řešeny kolektivně. [21]

5.10 Podniková kultura učící se organizace

Zařazení typu učící se organizace do podnikové kultury je možným východiskem pro zvyšování výkonu či zlepšování pozice firmy na trhu. Základem pro pochopení tohoto typu

podnikové kultury je fakt, že celý proces učení má ve firmě vědomý souhlas managementu, majitelů i pracovníků. Koncept učící se organizace je připisován autoru Senge, který uveřejnil v roce 1990 v USA jejich pět disciplín. V Anglii bylo v tomtéž období zformulováno 11 charakteristik učící se organizace, zveřejněné odborníky Evropské unie.

Porovnání zásad a charakteristik učící se organizace:

- Senge – systémové myšlení, osobní zlepšování, společná vize, týmové učení
- Odborníci EU – učící se postoj ke strategii, informování, formativní účetnictví a kontrola, interní výměna, flexibilní odměňování, učení mezi firmami, prostředí usnadňující učení, osobní rozvoj [15]

5.11 Změna podnikové kultury

Shein definuje dvě podoby procesu změny. První je tzv. Trauma model, ve kterém se zaměstnanci snaží přizpůsobit změnám v podniku dle jeho okolí. Druhý, tzv. Model pozitivního posilování, spočívá v tom, že se kladné zkušenosti a postoje postupně dostávají do podniku, dokud se nestanou součástí firemní kultury. [22]

Důvody pro změnu firemní kultury:

- dosavadní kultura nekoresponduje s novými podmínkami na trhu
- nastává rozpor mezi dosavadní a strategicky nutnou kulturou
- firma mění vývojovou etapu
- mění se velikost společnosti
- dochází ke změně předmětu podnikání
- mění se pozice firmy na trhu
- nastává převzetí nebo fúze
- dochází ke změně technologie či je změna vyžadována okolím [19]

Kroky, které je nutné provést před zavedením procesu změn:

- provést rozbor dosavadní firemní kultury
- definovat novou kulturu
- porovnat dosavadní s vhodnou kulturou a odhadnout pravděpodobná rizika
- stanovit jádro a velikost změny [19]

Firma se pomocí změn snaží adaptovat svému okolí. Část firem uskutečňuje změny opakovaně a s časovou rezervou. Podnik nesmí zapomenout na uvedení změn v podvědomí svých zaměstnanců, protože právě změna v jejich vystupování, efektivitě a chování přivádí společnost k jejím cílům. [15]

Změna firemní kultury znamená:

- změnu původní situace na novou
- dosažení cílového stavu a ztotožnění pracovníků s novou kulturou
- péči a rozvoj o novou kulturu a další změny [19]

Proces změny je dlouhodobou procedurou, kterou mohou zkomplikovat různé faktory jako např. existence subkultur či postoje zaměstnanců. V praxi dochází také k neúspěšnému zavedení změny, jejímu neprosazení nebo k situaci, kdy přínos je nižší než celkové náklady na změnu. Při proceduře změn mají nejdůležitější roli manažeři první linie, jelikož právě oni mají největší možnost ovlivnit zaměstnance. Firemní kultura je implementována jak formálními procesy, které jsou organizace schopny bez větších překážek změnit, tak neformálními systémy a komunikačními kanály. Souvislost výše uvedených faktorů dává jasně najevo skutečnost, že nelze měnit jeden faktor beze změny ostatních. Týmová práce je známým instrumentem změny firemní kultury. [23]

Subkultury mohou přispívat k dobré funkci podniků, obzvlášť pokud se nachází ve velkých firmách. Typologie kultur je nesčítelně mnoho. Mohou se vzájemně doplňovat nebo naopak vyvracet. Změna firemní kultury je obecně považována za proces, který je velmi náročný. Existuje vzájemný vztah mezi podnikovou kulturou, výkonem podniku, změnou kultury a organizačním učením. [21]

5.12 Hofstedeho zásady pro řízení organizační kultury

Hofstede se věnoval zkoumání vlivu národních kultur na management. Vysledoval, že management je ovlivňován jak národními, tak i regionálními kulturami. V národní rovině se více jeví rozdíly v hodnotách, v rovině podnikové to bylo spíše v postupech a procesech. Hofstede je názoru, že národní kultury působí na kultury podnikové. [15]

5.13 Scheinův model úrovně organizační kultury

E. H. Schein rozlišuje tři roviny firemní kultury. Nejprve to jsou základní představy zaměstnanců uvedené ve spontánní, podvědomé formě. Druhou rovinou jsou sociální normy a standardy jednání, které jsou výsledkem firemní ideologie, zásad či pravidel chování. Podnik tyto zásady může usměrňovat, jelikož jsou vědomé. Poslední, třetí úroveň, je systém symbolů, které jsou viditelné, vědomé a ovlivnitelné jako např. logo, oblečení či společenské rituály. V některých případech je třeba objasnit smysl symbolů pro lepší pochopení.

Obě výše popsané pojetí mají shodné některé rysy, avšak každý z nich je určen k vykreslení jiných jevů. [15]

6. Charakteristika firmy

Základní údaje o společnosti ContiTrade Services s. r. o. jsou obsahem přílohy E.

6.1 Profil společnosti

Provozovatelem sítě servisů BestDrive je společnost ContiTrade Services s. r. o. BestDrive se řadí k moderním a dynamickým značkám servisního konceptu, zajišťující motoristům mobilitu a bezpečnost na silnicích. Tato značka vznikla spojením prodejen Barum Centrum Praha, Barum a Pneubox a tak se vybudovala největší síť autoservisů a pneuservisů v České republice se silným zázemím výrobce pneumatik, využívající to nejlepší ze tří zmíněných firem. Společnost patří do nadnárodního koncernu Continental AG a je stoprocentně vlastněna mateřskou organizací Barum Continental spol. s. r. o. Jednotná síť BestDrive je představována 74 vlastními prodejnami a servisů. Pro zákazníka je typická svými žlutomodrými barvami, dříve zastupujícími síť Barum. Své označení z „Barum“ na „BestDrive“ transformovalo také 96 franšízových prodejen a servisů, které jsou dnes součástí sítě. Nyní tvoří 170 servisů BestDrive jasně identifikovatelný servisní koncept. Především zákazníci, jejichž vozy se pohybují po celé republice (tzv. fleetoví zákazníci), ocení hustou síť servisů. Tito zákazníci mají díky síti BestDrive jistotu poskytovaných služeb ve stejné kvalitě a ceně v každém servisu a každém regionu, odpadá tedy časté vyhledávání dodavatelů pneuservisních služeb. Výhoda tkví také v systému centrální fakturace, kdy zákazník nemusí řešit jednotlivě každou fakturu od různých servisů. Síť BestDrive poskytuje služby také mimo své provozovny a to přímo u zákazníků pomocí jedenácti mobilních pneuservisů. [28]

Síť BestDrive pro věrné a loajální zákazníky vybudovala Klub BestDrive, který ve všech vlastních i partnerských prodejnách po celé České republice poskytuje odbornou pomoc, profesionální přístup a zvýhodněné podmínky svým 60 000 členům. Věrnostní program je typickým prostředkem pro podporu prodeje, patří tedy mezi dobrý prostředek konkurenčního boje. S jeho pomocí lze vybudovat loajalitu zákazníků a jeho cílem je přimět klienta k věrnosti. [24] Pneuhospodářství, prodej i servisní služby pro firmy

s vozovým parkem jsou certifikovány dle ISO 9001. [25] Organizační struktura společnosti ContiTrade Services s. r. o. je zobrazena v příloze A.

Koncern Continental patří mezi pět největších dodavatelů automobilového průmyslu na světě. Má obsáhlé know-how v oblastech pneumatikářské či brzdové technologie, elektroniky a senzoriky včetně regulace jízdní dynamiky. Společnost v současnosti zaměstnává ve svých 190 pobočkách a 35 zemích 130 000 zaměstnanců. Firma je kompetentním partnerem v propojené automobilové komunikaci. V současnosti se koncern Continental řadí k významným dodavatelům automobilového průmyslu na světě s obratem větším jak 24 miliard EUR. Do produktů koncernu Continental patří prémiové pláště pro osobní a nákladní automobily, autobusy a speciální stroje, dále brzdové systémy a systémy s komponenty pro pohony a pojezd, infotainmentová řešení, přístrojová technika, technické produkty na základě elastomerů, vozidlová elektronika a jiné. [25]

6.2 Historie společnosti

Společnost BestDrive, jejíž kořeny sahají až k významnému českému podnikateli Tomáši Baťovi, který byl nejen světoznámým obuvníkem ale také českým výrobcem pneumatik, je v současnosti největší česká síť auto a pneuservisů. Baťovým záměrem bylo poskytnout zákazníkům kromě možnosti koupě pneumatik i odpovídající servis, který nabízel nedaleko zákaznickova místa pobytu. Přestože má tato síť více než padesátiletou tradici je nutno říci, že je nová a stojí u zrodu své dráhy k cíli.

Velký rozmach motorismu započala druhá světová válka a s tím byl spojen i výrazný nárůst prodeje pneumatik. V padesátých letech po znárodnění společnosti Baťa obstarávalo prodej pneumatik 104 prodejen po celém Československu. Tehdejší servisní síť Barum začala mít na počátku 70. let rysy dnešní sítě a to jak obsahem činnosti, tak strukturou. V té době již takřka 80% provozoven zajišťovalo kromě prodeje pneumatik i chod pneuservisu.

Česká republika během minulého století procházela ekonomickou transformací a pro společnost Barum byl zásadním milníkem rok 1993, kdy vznikla nová společná organizace Barum Continental spol. s r. o. Otrokovice, jako spojení firem OP Barum Zlín, Barum

Otrokovice a koncernu Continental AG. Divize maloobchodu se svou sítí pneuservisů Barum patřila také do nově vzniklé organizace. Během dalších let se připravovala výstavba nových servisních boxů a další budovy se rekonstruovaly a modernizovaly. Zřizovaly se provozovny vlastní i franšízové a to tak, aby vznikla hustá síť poboček. Nová koncepce sítě vedoucí k transformaci z pneuservisu na autoservis měla za následek zřizování boxů takovým způsobem, aby bylo možné zahájit nabídku nových služeb orientované na podvozkové součásti vozidel.

Dalším neméně důležitým okamžikem je fúze se sítí servisů Barum Centrum Praha, spol. s r. o. v roce 2008 a z toho vyplývající přejmenování společnosti na ContiTrade Services s. r. o. V roce 2009 se firmy Matador Česká republika s. r. o. a ContiTrade Services sloučily v jednu společnost. Na začátku tohoto roku byl započat projekt přejmenování celé servisní sítě – Barum Centrum Praha, Barum a Pneubox a od roku 2010 nesla prodejní a servisní síť jméno BestDrive. [25]

6.3 Firemní vize a poslání

Firma ContiTrade Services má jasně danou firemní vizi pokládanou rovněž za filozofii společnosti, která odráží její základní hodnoty.

„Jsme přední dodavatel autoservisních a pneuservisních služeb a distributor pneumatik v rámci celé České republiky.“ [25]

Stanovená firemní vize je obohacena o přesně definované podnikové poslání, obsahující nynější i budoucí zaměření firmy se základními pravidly pro jednání s veřejností:

- Usilovat o poskytování optimálních řešení, která překračují očekávání zákazníků.
- Podporovat loajalitu zákazníků a budovat s nimi dlouhodobé vztahy. Kvalita a pevnost těchto vztahů tak odlišuje společnost od konkurence.
- Neustále hledat nové a inovativní přístupy, díky nimž je možno zákazníkům poskytnout přidanou hodnotu.
- Všichni pracovníci jsou zavázáni poskytovat profesionální a přátelský přístup k zákazníkům – v souladu s podnikatelskou filozofií.

- Profesionalita, postoje a chování pracovníků odlišují společnost od konkurence.
- Držet se základních standardů a respektovat lokální odlišnosti v souladu s filozofií servisní sítě.
- Chovat se šetrně k životnímu prostředí. [25]

6.4 Zaměření společnosti

BestDrive je servisní koncept koncernu Continental, který se zaměřuje na pneuservis a autoservis. V maloobchodní síti je k dispozici široká nabídka produktů významných světových výrobců pneumatik a dalších komponentů. Síť BestDrive zároveň poskytuje služby pneuservisu i autoservisu – a to vše na jednom místě přesně tak, jak je v současné době klienty požadováno. V České republice je společnost integrovaná z dřívějších sítí Barum pneuservis-autoservis, Barum Centrum Praha a Pneubox ČR. [28]

7. Analýza podnikové identity, image a kultury

Následující část práce se věnuje objasnění výzkumu, jeho cílů a vyhodnocení, na něž postupně navazují doporučení pro danou firmu. Jsou zde také uvedeny metody pro sběr a zpracování dat vedoucí k dosažení cíle práce.

7.1 Techniky sběru a zpracování dat

Kompletní analýza firemní identity, image a kultury byla provedena díky následujícím nástrojům zkoumání:

- analýza dokumentů – Výzkumnou jednotkou je společnost ContiTrade Services, cílem bylo získání uceleného přehledu o fungování firmy.
- dotazníkové šetření – viz dále
- rozhovor – Slouží jako další z technik sběru dat, byl použit pro zajištění komplexnosti informací a jejich detailnějšímu objasnění. Rozhovor byl proveden s marketingovou manažerkou, jelikož pouze ona zodpovídá za řízení marketingových záležitostí ve společnosti.

Analýza dokumentů

Slouží k získání základních informací o společnosti. Zjištěná data byla interpretována popisnou formou, přičemž do dokumentů, které byly podrobeny zkoumání patří zejména výsledky výzkumu provedeného v roce 2010, marketingový manuál, franchisový manuál, aktuální etický kodex firmy a další interní dokumenty společnosti.

Rozhovor

Pro doplnění komplexní analýzy firemní identity, image a kultury bylo, kromě dotazníkového šetření, použito také rozhovoru s marketingovou manažerkou společnosti, paní Ing. Magdou Pančochovou, která zodpovídá za vedení marketingu ve společnosti. Důvodem pro provedení tohoto rozhovoru bylo získání doplňujících informací pro zajištění komplexnosti analýzy podnikové činnosti v oblasti mající vliv na podnikovou identitu.

Náplň rozhovoru tvořily předem připravené otázky týkající se objasnění současné situace ve firemní kultuře, image i komunikaci. Dílčí otázky měly za úkol zjistit stav podniku k etickým hodnotám, společenské odpovědnosti či údaje o doplňujících aktivitách v souvislosti s posilováním firemní image. Všechny získané informace jsou podrobně rozpracovány níže.

Dotazníkové šetření

Kompletní rozbor a výsledky dotazníkového šetření budou rozebrány níže v samostatné části.

7.2 Výsledky analýzy dokumentů a informací z rozhovoru

V následující části práce budou postupně odhalovány a analyzovány jednotlivé prvky firemní identity, image a kultury servisní sítě BestDrive, které byly získány z materiálů společnosti či jako poskytnuté informace z rozhovoru s marketingovou manažerkou. Nejprve budou prezentovány výsledky získané na základě analyzování dokumentů, poskytnutých společností společně s informacemi získanými z provedeného rozhovoru zaměřeného na zkoumaná témata. Jako poslední část analýzy budou přednesena data získaná z vyhodnocení dotazníkového šetření, na která následně navážou doporučení a návrhy pro zlepšení firemní image.

7.2.1 Název podniku

Pojmenování sítě BestDrive má symbolizovat profesionalitu, zájem o zákazníka a dobrý poměr mezi cenou a kvalitou. Na tvorbě názvu se rovněž podílela i snaha o uspokojení globálních potřeb zákazníků a zavedení značky nezatížené dřívějšími atributy. Společnost využívá zázemí koncernu Continental a zahrnuje vlastní i franšízové prodejny a servisy. To jí umožňuje fungovat jako silná servisní společnost, poskytující široký sortiment pneumatik a silný dodavatelský systém. BestDrive poskytuje stejné garance ve všech svých servisech stejně tak jako identickou nabídku služeb. [25]

7.2.2 Produkty a služby

Mezi základní značku pneumatik, poskytovanou v síti servisů BestDrive, patří prémiová značka Continental, kterou exkluzivně doplňuje značka Uniroyal. Dále jsou zde nabízeny značky koncernu Continental jako např. Barum, Matador či Semperit. V nabídce jsou také zahrnuty nekoncernové pláště značek Pirelli, Michelin a GoodYear. [26]

7.2.3 Fungování značky na základě franchisingové smlouvy

BestDrive je v současnosti rozvíjející se koncept servisních sítí po celém světě. Každá z poboček servisní sítě se podílí na tvorbě značky a to především vzhledem servisu, prací zaměstnanců, nabídkou produktů a služeb a také svou marketingovou komunikací. Všichni partneři sítě BestDrive jsou zavázáni zachovávat a respektovat instrukce pro zachování jednotného image společnosti, v opačném případě může dojít k poškození značky.

Síť koncernu Continental a jeho dceřiných společností Barum Continental spol. s r. o. a ContiTrade Services s. r. o. funguje na základě franchisingové smlouvy. Franchisor ContiTrade Services s. r. o. spadá do sítě vlastních a franchisingových maloobchodních prodejen divize ContiTrade, zahrnujících 2 100 provozoven po celé Evropě. Tento franchisingový systém zavazuje franchisanty jistými povinnostmi. Naopak s sebou také přináší výhody, jako je věrnostní program na marketingové předměty či pracovní oděvy. Dále do výhod, týkajících se marketingové části, spadá multibrandová maloobchodní síť, jedinečná identifikace členů sítě, její velikost, značka, marketingová podpora a sezonní mediální kampaně.

Za výhody v obchodní oblasti jsou považovány přímé internetové objednávání zboží přes výrobce, internetový prodej zboží a služeb, providerství leasingových firem a centrálních zákazníků společně s výhodnými obchodními podmínkami. Z provozní části stojí za zmínku zvýhodněné vzdělávací programy, nákup strojů a aut, certifikace ISO či bezplatné poradenství franchisora. Společnost Barum Continental je řízena v souladu s koncernovou politikou jakosti, na kterou navazuje politika jakosti dceřiné společnosti ContiTrade Services. Společnost má certifikovaný systém jakosti podle požadavků mezinárodní normy ISO (Mezinárodní organizace pro normalizaci). O nabídce

produktů a služeb rozhoduje jak franchisor tak francisant, přičemž franchisant musí splňovat určité povinné složky nabídky, které zadává a dále rozšiřuje franchisor. [25]

7.2.4 Firemní design

Značka BestDrive má vypracovaný podrobný designový manuál, podle kterého se řídí každá provozovna sítě. Aktuální marketingový manuál reflektuje současný stav a slouží také jako základní materiál podrobně popisující jednotný vizuální styl. Povinné změny vyplývající z přejmenování společnosti byly realizovány takovým způsobem, aby dle pravidel došlo k postupné realizaci přeměny objektů na síť BestDrive. Firemní design se společnost snaží upravovat co nejméně, lehké modifikace jsou zaváděny dle pokynů centrály. Nejčastěji úpravy probíhají v komunikaci či materiálech vyskytujících se v místě prodeje. Méně často jsou pak také změny realizovány v celkovém vzhledu poboček.

Pro zachování jednotného vizuálního stylu prodejny BestDrive je zapotřebí zachovat následující prvky:

- světelné logo
- vlajku
- totem (světelný poutač)

Pravidla pro reprezentaci značky:

- značka musí být viditelná
- značka musí být shodná
- nutnost dodržení slibu znače – postupovat dle firemního sloganu: „Vy jezdíte, my se staráme“ [25]

Základní logotyp značky

Se značkou BestDrive, stejně jako s ostatními prvky jednotného vizuálního stylu, jsou svázána určitá pravidla, kterými se pobočky musí řídit při používání na firemních

tiskovinách a dalších materiálech. Pro firemní tiskoviny se vždy používá logo v modré barvě na bílém podkladu viz obr. 7.



Obr. 7: Logo pro použití na firemních tiskovinách

Zdroj: Interní materiály firmy ContiTrade Services s. r. o.

Povolené barevné varianty logotypu pro externí i interní komunikaci

Pro použití na vlajkách a ostatních venkovních nosičích je využíváno následujících logotypů viz obr. 8.



Obr. 8: Loga pro použití na vlajkách a venkovních nosičích

Zdroj: Interní materiály firmy ContiTrade Services s. r. o.

Další požadavky na logo

- tvar a velikost logotypu, jeho umístění
- v černobílých médiích, jako jsou noviny, se logo obvykle používá v bílé barvě na černém podkladě či obráceně
- v případě použití loga na firemních textiliích je přípustná i varianta žlutého logotypu na černém podkladu
- jednotný vizuální styl definuje i zakázaná užití logotypu, která konkretizuje na příkladech v příslušných firemních materiálech

Barevnost značky

Díky zvolení barev reprezentujících společnost je možné danou značku charakterizovat. Základní barvou pro všechny interiérové i exteriérové materiály či další povinné náležitosti, včetně všech designových návrhů, tvoří, pro české pobočky, barvy žlutá a modrá, stejně jako tomu bylo u původního názvu Barum. Oproti tomu ostatní prodejny v Evropě mají lehce odlišnou barevnost, jelikož jsou v barvách Continental – oranžovočerné. Česká republika setrvala u původních barev i z dalšího důvodu, a to díky finanční náročnosti na přebarvení celé sítě 170 poboček do barev, které jsou typické pro Continental.

V říjnu 2013 se však slavnostně otevřela první pobočka BestDrive v barvách Continental. Tím došlo k prvnímu kroku přiblížení se ke globálním barvám společnosti. Díky této akci bude možné vyzkoušet, jak na zákazníky působí nový design pobočky, který se projeví v obchodních výsledcích a prodeji značek koncernu Continental. Dodržování nové barevné škály je určeno pro použití v rámci různých materiálů, jako jsou např. barvy na ofsetový tisk, elektronická média či řezaná a lepená grafika.

Tiskopisy a kancelářské aplikace

Ucelený vizuální styl v sobě zahrnuje jednotnou grafickou úpravu tiskovin, jednotné označení budov či využívání společných grafických symbolů. Dále se také promítá do vzhledu webových stránek a všech tištěných materiálů. Jednotný vizuální styl výrazně přispívá ke zviditelnění společnosti a k identifikaci všeho, co s touto firmou souvisí. Zjednodušuje i zlevňuje prezentaci společnosti. Zahrnuje parametry pro písmo ke kancelářskému použití, k využití pro komplementky, personální inzerci, úřední tiskoviny a zvláště i pro použití faxem. Obsahuje také přesný vzhled vizitek pro management či prodejce. Pro tvorbu prezentací je vyhrazena další část marketingového manuálu, včetně detailního popisu designu a jeho vytvoření v konkrétním programu.

Firemní oděvy zaměstnanců

BestDrive má jasně nastaven systém pro firemní oblékání svých zaměstnanců a to pro všechny úrovně pracovního zařazení. Pro pracovníky servisu jsou samozřejmostí náležitě

pracovní oděvy ve formě montérek a ostatních ochranných pomůcek. Prodejci mají předepsáno nošení firemního trička dle aktuální marketingové kampaně.

Exteriér a interiér prodejen

Pro plánování konceptu BestDrive platí opět velmi přísná pravidla prezentace značky. Vychází se z požadavků zákazníka, který, jak vyplynulo z provedených průzkumů, upřednostňuje rychlý a poctivý přístup, který jim servis poskytuje díky komplexním, spolehlivým a osobním radám odborného personálu. Zákazník žádá okamžitý přímý kontakt s prodejcem, proto je velký důraz kladen na uspořádání interiéru, u kterého jsou vyžadovány následující principy:

- zachování přehlednosti a jasné orientace – má za úkol asociovat klientovi rychlé a kvalitní služby
- zaměření vizuálních informací na podstatu obchodu – sděluje zákazníkovi, že je servis schopen poskytnout komplexní a poctivé služby

Vzhled provozovny díky označení autoservis, pneuservis dává najevo změnu image v rámci rebrandingu a koresponduje se značením na vlajkách, totemu a dalších prvcích vnějšího vzhledu. Snadnou identifikaci provozovny zajistí totem a vlajky, stejně tak i čelní nápisy na budově. Dalšími prvky jsou navigační systémy, poutače a infotabule. Pro koncept exteriéru jsou využívány světelné poutače, drobné předměty, výlohy a vitríny. V čekacím prostoru s průhledem do servisu jsou umístěny informační a reklamní prvky, které podtrhují sounáležitost obchodu s rychlým servisem. Vzhled exteriéru i interiéru provozoven je k nahlédnutí v příloze D.

7.2.5 Firemní komunikace

Jednotný vizuální styl pomáhá také při vnitřní komunikaci, protože umožňuje rozlišit (např. pomocí barevného označení) různé typy spisů a usnadnit jejich cirkulaci ve společnosti. Firemní komunikace probíhá uvnitř analyzované organizace prostřednictvím e-mailu, intranetu a podnikového časopisu. Směrem k zákazníkům je využíváno především

oslovení e-mailem pro Klub BestDrive. Členové klubu jsou kontaktováni také pomocí dopisů a SMS zpráv.

7.2.6 Aplikace komunikačního stylu ATL

ATL, jinak řečeno komunikace nadlinková (dále jen ATL komunikace), se zabývá oslovováním potenciálních klientů masovou formou. Má za úkol sdělit obecné informace o firmě a produktu v podobě, která zaujme zákazníka. [29] BestDrive využívá jako formu ATL komunikace televizní a rozhlasové reklamy, billboardy, tiskové zprávy, regionální tištěnou inzerci i inzerci v elektronických médiích. Dále také využívá internetovou reklamu, vlastní webové stránky, „Out Of Home” reklamu (dále jen OOH) jako formu reklamy, působící mimo domov cílových skupin a komunikaci na sociální síti Facebook.

7.2.7 Aplikace komunikačního stylu BTL

BTL komunikace, tedy komunikace podlinková (dále jen BTL komunikace), si naproti tomu klade za cíl oslovit konkrétní zákazníky, kteří již jednou zájem o firmu či nabízené produkty projeví a to buď osobní návštěvou prodejny nebo kontaktováním firmy či prodejce. BTL komunikace je tedy detailnější a dává podrobné informace o produktu a ceně. [29] Společnost BestDrive využívá BTL komunikace formou letáků, plakátů, samolepek, ceníků a reklamních předmětů. Konkrétní příklady pro styl komunikace společnosti jsou k nalezení v příloze B.

V rámci komunikačního stylu značky BestDrive je také rozlišováno mezi image reklamou, produktovou reklamou a reklamou s nabídkou, přičemž každá z nich má svůj vlastní předepsaný vzhled. Dále je využíváno image či produktových billboardů a online bannerů.

7.2.8 Lokální komunikace

Každý franchisant může samostatně uskutečnit lokální komunikaci. Ta zahrnuje reklamu v místních periodikách a rozhlasových stanicích, komunikaci formou letáků či obsazení prostoru v obchodních telefonních seznámech. Využívají se stejné techniky jako u velkých

společností, liší se pouze v dosahu použitého sdělení. BestDrive využívá i další formy lokální komunikace mezi něž patří lokální kabelová televize, denní tisk a časopisy, plakáty, přímý e-mail, internet, reklama v dopravě (v tramvajích) a v dalších médiích (parkovací lístky a měřiče atd.).

7.2.9 Etický kodex

Společnost ContiTrade Services, jako součást koncernu Continental, má stanoven svůj etický kodex, ve kterém se zavázala dodržovat určité zásady chování stejně jako mnoho odpovědných firem v dnešní době. Za základní etické standardy jsou společností BestDrive považovány integrity, upřímnost a jednání podle zákona. Ty vycházejí z vize a čtyř korporátních hodnot, jako jsou důvěra, touha vítězit, svoboda k činům a soudržnost. Dodržování zákonných nařízení a vnitřních pravidel se stalo předpokladem pro vytvoření korporátní kultury. Zásady chování jsou dané na globální rovině, současně však společnost uznává existenci rozdílů zákonných a kulturních požadavků v rámci lokálních trhů. Tyto odlišnosti tvoří základ pro celosvětové jednání společnosti.

Zásady chování firmy jsou platné pro všechny její pobočky. Při nutnosti modifikace zásad kvůli lokálním požadavkům existuje možnost provedení jejich úpravy. V zásadách chování je stanoveno jejich přísné dodržování, společně s odpovědností za své chování a dodržováním zákazů, nařízení, pravidel, standardů a pokynů. V tomto interním spisu jsou také popsány postupy jednání uvedené na konkrétních příkladech a to včetně doporučení jejich řešení. Společnost má ve svých pravidlech také zakotveno ujednání o netolerování diskriminace či jakéhokoli obtěžování. Čestné jednání a dodržování protikorupčního a soutěžního práva spadá do dalších bodů etického kodexu firmy. Řešení problémů spojených se střetem zájmů nastupují v okamžiku, kdy se jedná o aktivity, které jsou v rozporu s image společnosti Continental či v rozporu s korporátním image. Zásady chování rovněž upravují další ustanovení, nutná pro výkon podniku.

7.2.10 Společenská odpovědnost a sponzoring ve firmě BestDrive

V rámci společenské odpovědnosti se firma staví pozitivně k ekologickým aspektům podnikání. Vzhledem k charakteristice a povaze podnikání je úzce spjatá s každým jejím franchisantem. Pro každou provozovnu platí nutnost řešit problematiku nebezpečných odpadů, zpětného odebírání použitých pneumatik i problematiky nakládání s odpady.

Firma využívá sponzoringové aktivity minimálně a to pouze regionálně s cílem podpory místního obchodu. Větší aktivitu v této oblasti společnost v současné době neplánuje z důvodu nedostatečného marketingového rozpočtu na tyto činnosti. BestDrive vyčleňuje finanční prostředky především na podporu prodeje.

7.2.11 Podpora image

Pro tvorbu image využívá značka BestDrive tzv. doporučovatele v závislosti na aktuálních dohodách. Za doporučovatele lze považovat osobu, která produkt doporučuje na základě osobních zkušeností nebo provedených výzkumů. Pro realizaci podpory image prostřednictvím akcí pro zákazníky firma spolupracuje s osvědčeným odborníkem z praxe, celebrity doposud nevyužívali.

7.2.12 Dárkové předměty a benefity pro zaměstnance

BestDrive má k dispozici různé typy dárkových předmětů. Od levných, které jsou určeny na rozdávání běžným zákazníkům, až po dražší dárky pro VIP zákazníky, rozdávané při příležitosti nejruznějších akcí, jako jsou např. Vánoce.

V rámci motivace zaměstnanců využívá BestDrive standardní balíček benefitů, který obsahuje různé typy odměn. Patří do nich dovolená navíc, stravenky, příjemné pracovní prostředí či nákup pneumatik za zvýhodněné ceny.

7.2.13 Akce na podporu značek produktů

Společnost v současnosti realizuje akce v rámci event marketingu pouze výjimečně. Jejich frekvence pořádání je jednou až dvakrát do roka především pro VIP zákazníky, kterými jsou nejčastěji leasingové společnosti. Tyto akce jsou pořádány za účelem budování a upevňování vztahů s cílovými skupinami.

Na jaře minulého roku byla realizována motoristická akce pro VIP zákazníky. Jiná uskutečněná akce naopak proběhla ve znamení golfu. Pro konečné a regionální fleetové zákazníky nejsou podobné činnosti pořádány z důvodu značné finanční náročnosti. Tato cílová skupina je oslovována formou e-mailu a akcí na podporu prodeje, kam patří zvýhodněné ceny servisu nebo dárky k sadám pneu.

7.2.14 Prvky firemní kultury

Vzhled pracoviště je důležitým prvkem firemní kultury. V následujícím textu mu proto bude věnován prostor pro objasnění jeho vlivu právě na firemní kulturu organizace.

V pneuservisech a autoservisech BestDrive je vzhled pracoviště jasně definován a to jak pro prostory regionálních kanceláří, tak pro prodejny. Zaměstnanci tak přicházejí o možnost personalizace pracovních prostor. Místo toho se společnost snaží zaměstnance podpořit řadou jiných prvků firemní kultury a zajistit jim lepší pracovní prostředí ve společnosti. Kvalita servisu je také vnímána jako významná součást firemní kultury, o jejíž dosažení by měli usilovat bez výjimky všichni zaměstnanci. Pro koncern Continental je v rámci firemní kultury důležité podporovat spolupráci mezi útvary, budovat otevřenou informační politiku a tím zabezpečit plnohodnotně důvěryhodné prostředí.

Marketingové oddělení firmu charakterizovalo jako společnost plnou rituálů a statusů, dbající o firemní kulturu a zaměstnance. Rebranding na firemní kulturu neměl příliš vliv, tvrdí marketingové oddělení. To, co opravdu změnilo za poslední roky kulturu firmy je vývoj okolního ekonomického prostředí, sílící konkurence, snižování marží ve firmě či přerozdělování zákazníků.

Díky omezenému rozpočtu na marketingové činnosti je prioritou podpora prodeje, do které směřuje téměř celý marketingový rozpočet. Lze ovšem počítat i s tím, že vedlejší vliv výše zmíněných činností je mimo jiné i budování podnikové identity a image.

7.2.15 Subkultury

Ve firmě BestDrive, stejně jako v jiných organizacích, existuje mnoho subkultur, které se rozdělují na zaměstnance regionálních kanceláří a zaměstnance centrály. Dále se člení dle jednotlivých regionů a poboček. Na centrále společnosti se subkultury rozdělují podle jednotlivých oddělení jako je obchod, účetnictví apod. Firemní kultura se neustále vyvíjí a mění. Největší změny jsou, alespoň podle marketingového oddělení, spojeny s vývojem okolí firmy.

7.2.16 Vnímání značky

Přístup k image se za poslední roky značně změnil a to především díky změně názvu značky na BestDrive. Značka Barum byla vnímána pouze jako prodejna pneumatik. BestDrive je naproti tomu zaměřen na prodej všech značek pneumatik, stejně tak jako na pneuservis a autoservis. Kompletní transformace společnost dosáhla i díky komplexnímu školení pro zaměstnance. Tato školení byla zaměřena na prodejní dovednosti využitelné pro prodejce, ale i na odborné záležitosti pro mechaniky.

Do společnosti pod novým názvem se zákazníci z řad leasingových společností i konečných zákazníků rádi vrací, což dokazuje dobrou transformaci značky. Zaměstnanci se snaží v zákaznících vyvolat přesvědčení, že BestDrive mohou vnímat jako vše, co potřebují zajistit pro své auto. Jelikož je ale BestDrive stále ještě relativně nová značka, bude potřeba jí dát více času pro to, aby stihla dostatečně vejít u zákazníků v povědomí. V současnosti marketingové oddělení potvrzuje rozdílnost ve vnímání značky v rámci různých věkových skupin zákazníků, většina z nich již však začíná akceptovat novou značku a používat její označení.

7.3 Dotazníkové šetření

Stav firemní kultury, identity a image byl zjišťován prostřednictvím metody dotazování a techniky dotazníku. Dotazník je rozpracován do 27 otázek, které se skládají jak z otázek otevřených, tak i uzavřených. V šetření se také vyskytovaly otázky škálové (variantní), vystihující intenzitu daného jevu. Přesné znění odpovědí je obsahem přílohy C.

Respondent měl v jednotlivých otázkách možnost zadat míru shody daného sdělení se skutečností a dle vlastního uvážení na škále 1 – 7 či 1 – 5 vyjádřit číselně svůj názor. Vyšší míra návratnosti dotazníků svědčí o dobře nastaveném systému komunikace, nutném pro vyplnění dotazníků. Ke zpracování výsledných dat a statistickému vyhodnocení byly použity nástroje pro analýzu dat v rámci aplikace Google Formuláře a programu Microsoft Excel.

Zkoumaným souborem je soubor vybraných zaměstnanců firmy, kteří zastupují mínění celé organizace. Jednotliví respondenti byli pro účely výzkumu rozděleni do dvou skupin podle svého pracovního zařazení. První skupinou byli zaměstnanci marketingu, obchodního oddělení a managementu, druhou skupinu tvořili pracovníci prodejny.

7.3.1 Cíle výzkumu dotazníkového šetření

Cílem prvotního výzkumu, uskutečněného v roce 2010, bylo analyzovat pohled zaměstnanců na uvedení značky BestDrive na trh. Cílem výzkumu současného je porovnat aktuální situaci s výzkumem předchozím. Z provedeného šetření byly získány podněty a postoje zaměstnanců ke značce BestDrive a zhodnocení jejich konkurenčních výhod.

Cílem dotazníkového šetření bylo také zjistit aktuální pohled zaměstnanců na značku BestDrive, její vývoj, firemní kulturu, hodnoty ve společnosti a sounáležitost zaměstnanců se společností ContiTrade Services. Šetření dále poskytlo informace o spokojenosti respondentů se zaměstnavatelem v návaznosti na předchozí hodnocení, které bylo realizováno ihned po jejím zavedení v roce 2010. Na základě výsledků bude možné vysledovat jakým směrem se značka BestDrive uchyluje, jak ji vidí zaměstnanci nebo podle jejich názoru konečný zákazník.

Do analýzy aktuálního výzkumu spadají nově i oblasti zjišťující úroveň naplnění očekávání zákazníků a zaměstnaneckých benefitů. V neposlední řadě je prověřována i šíře nabídky poskytovaných služeb a jejich cenová úroveň. Současný výzkum byl navíc obohacen o sadu otázek, ve kterých byla zjišťována další hlediska firemní kultury a působení značky na zaměstnance.

7.3.2 Sběr dat pro dotazníkové šetření

- interní výzkum byl proveden mezi zaměstnanci firmy ContiTrade Services
- základní soubor: 283 zaměstnanců
- výběrový soubor (vzorek dotázaných): 147 respondentů (návratnost tak činila 51,94%)
- k výběru respondentů bylo použito nestatistické metody dle vhodnosti a dostupnosti dotazovaných – za vhodné respondenty byli považováni ti, kteří přichází do styku s koncovým zákazníkem a mohou tak hodnotit jejich názory a postoje
- termín sběru dat: 28. 1. – 9. 2. 2014
- nástroj sběru dat: elektronický dotazník Google Formuláře
- metodika sběru: dotazník zaslaný e-mailem

Pro sběr dat bylo využito dotazníkového šetření, jelikož právě tato technika byla nejvhodnější k získání konkrétních námětů a postřehů od zaměstnanců společně s hodnocením dílčích úseků, nutných pro analyzování firemní identity, image a kultury a tudíž ke splnění cíle diplomové práce. Ostatní metody a techniky analýzy image popsané výše v teoretické části byly z uvedených důvodů vyloučeny.

7.3.3 Výsledky provedeného dotazníkového šetření

Tato kapitola se věnuje výsledkům uskutečněného dotazníkového šetření a sumarizuje údaje nutné k naplnění cíle práce. Nejprve bude provedena charakteristika respondentů, dále jsou nastíněny výsledky jednotlivých otázek průzkumu.

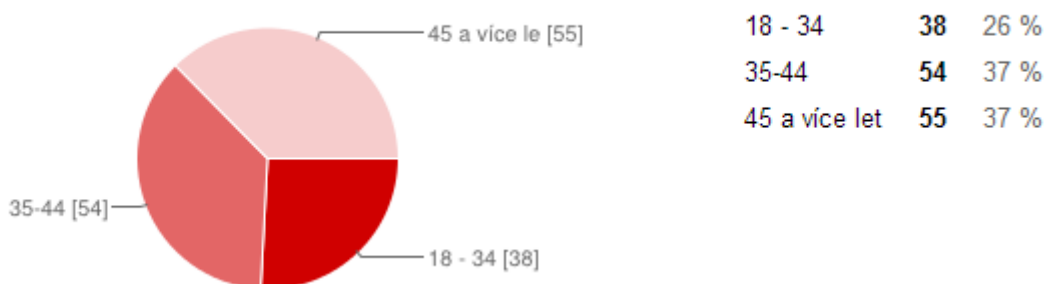
Charakteristika respondentů

Zaměstnanci vyplňovali dotazník v rámci své pracovní doby, což mohlo významně ovlivnit konečné množství vyplněných dotazníků. Zkoumaný soubor lze rozdělit podle pracovního zařazení na dvě skupiny. Více zastoupenou kategorií se stala skupina pracovníků na pobočce a to 62% výběrového souboru.

Další otázka měla zjistit, jak často jsou respondenti v kontaktu s koncovým maloobchodním zákazníkem. Většina dotázaných se s koncovým zákazníkem vidí na denní bázi. Celkový počet těchto zaměstnanců byl 108, v relativním vyjádření 73%.

Nejvíce respondentů, kteří vyplnili daný dotazník, bylo ve věkové hranici 35 let a starší. Výsledky výzkumu mohou být touto skutečností do určité míry zkresleny, jelikož pohled zaměstnanců na společnost může být ovlivněn právě věkem dotazovaných. Věková struktura zaměstnanců je zobrazena na níže uvedeném grafu viz obr. 9.

Kolik Vám je let?



Obr. 9: Zastoupení věkových kategorií

Zdroj: vlastní zpracování dle elektronického formuláře Google

Zodpovězení výzkumných otázek

V této kapitole budou interpretovány výsledky jednotlivých otázek dotazníkového šetření, provedené ve společnosti Contitrade Services s. r. o.

- **Jak je podle Vašeho názoru v současnosti vnímána značka BestDrive?**

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci posuzují vnímání značky BestDrive koncovými zákazníky jako spíše pozitivní. Tato odpověď dosáhla téměř poloviny získaných hlasů, zatímco pouze 1% dotázaných si myslí, že je značka vnímána velmi negativně až odmítavě. Stejně procento respondentů udává, že je, podle jejich názoru, značka chápána spíše negativně a pouhých 12% je přesvědčeno, že zákazníci vnímají značku velmi pozitivně. Z uvedených skutečností, lze vyvodit fakt, že je vnímání značky v celku pozitivní, případně neutrální viz obr. 10.



Obr. 10: Vnímání značky BestDrive

Zdroj: vlastní zpracování dle elektronického formuláře Google

Srovnání s vyhodnocením dotazníku uskutečněného v roce 2010:

Již při zavedení nového názvu značky BestDrive byla zjišťována úroveň její oblíbenosti, která nedosahovala příliš pozitivních výsledků. Nejčastější výhradou byl fakt, že zákazníkům tento název nic neříká a nerozumí mu. Negativně je vnímán zejména v kontrastu s tradičním a dobře zavedeným názvem Barum, na který byla veřejnost zvyklá a který byl navíc spojován se známou značkou pneumatik. Postoj zákazníků je v tomto případě zprostředkován zaměstnanci ContiTrade Services, kteří do předávaného poselství od zákazníků mohou projektovat svůj vlastní postoj ke značce. Avšak i to je cenná informace, která ukazuje na určitou nostalgii zaměstnanců za značkou Barum a rozladěnost z časté změny koncepce.

- **Nabídka služeb servisu BestDrive**

Co podle Vás očekávají zákazníci od servisů značky BestDrive?

Respondenti měli v této otázce posoudit uvedená očekávání pomocí sedmibodové škály, kdy 7 značila nejvyšší důležitost dané vlastnosti pro zákazníka.

Důvěry a spolehlivosti si, podle zaměstnanců, cení zákazníci servisů nejvíce. Druhé místo na žebříčku nejvíce očekávaných vlastností značky získala ochota a vstřícnost personálu. Oproti výše uvedeným dosahuje rychlost a kvalita servisních techniků menší důležitosti. Jednotné nabídce největší pneu a autoservisní sítě v ČR přikládá nejvyšší důležitost pouze 31% respondentů. Z této otázky je jasně patrné, které atributy jsou u značky vyhledávány a na které se má společnost dále zaměřit.

Srovnání s vyhodnocením dotazníku uskutečněného v roce 2010:

Na prvních třech místech se, dle důležitosti pro zákazníka, umístily nejlépe následující hodnocené atributy v pořadí: důvěra a spolehlivost, ochota a vstřícnost personálu a rychlost a kvalita servisních techniků – naprosto totožně jako ve výzkumu aktuálním.

- **Oceňované atributy značky BestDrive**

A co zákazníci na servisech značky BestDrive nejvíce oceňují?

Kvalita práce se ukázala jako nejvíce oceňovanou vlastností servisů. Neméně důležitými jsou také spolehlivost a kvalifikovanost odborného personálu. Jako nejvíce postradatelné zaměstnanci hodnotí nabízení doplňkových a nadstandardních služeb. Respondenti tak ujasnili důležitost kvality nabízených služeb a jistoty při jejich poskytování.

Srovnání s vyhodnocením dotazníku uskutečněného v roce 2010:

Z výsledků provedených v roce 2010 vyplývá, že stejně jako ve výzkumu aktuálním si zákazníci nejvíce cení vlastností jako je kvalitní práce servisu a spolehlivost. V čem se ale starší průzkum liší je to, jakou důležitost přikládají zákazníci vstřícnosti a ochotě, která jako jediná, oproti aktuálním výsledkům, vystřídala kvalifikovanost personálu. Dále

respondenti poukazují na vztah k zavedené značce Barum, kvalitnímu renomé celosvětové sítě či k výhodám ve spojitosti s mateřskou společností Continental.

- **Nabídka služeb v konfrontaci s potřebami zákazníků**

Myslíte si, že nabídka služeb odpovídá potřebám konečných zákazníků servisu značky BestDrive?

V realizovaném výzkumu 58% respondentů uvedlo, že nabídka služeb odpovídá potřebám zákazníků. Pouze 2% dotázaných si myslí, že z jejich pohledu nabídka potřebám zákazníků zcela neodpovídá.

Srovnání s vyhodnocením dotazníku uskutečněného v roce 2010:

Nadpoloviční většina dotázaných v minulém průzkumu uvedla přesvědčení, že jsou zákaznické potřeby dostatečně pokryty nabídkou služeb značky BestDrive. Tato přibližná shoda obou průzkumů ukazuje na schopnost značky trvale udržovat očekávanou úroveň služeb a podporovat tak spokojenost zákazníků.

- **V čem nabídka neodpovídá požadavkům klientů**

Pokud nabídka služeb servisu značky Bestdrive nepokrývá požadavky konečných zákazníků, kterých oblastí oprav vozů se to nejčastěji týká?

Z výzkumu nelze vyvodit existenci požadavků, které by nesplňovaly přání konečných zákazníků. Pokud již byla zaznamenána nějaká výtka, týkala se převážně faktu, který ukazuje na nedostatečné uvedení značky BestDrive jako autoservisu do podvědomí zákaznické skupiny. Další náměty byly směřovány na zlepšení konkrétních oprav vozů.

Srovnání s vyhodnocením dotazníku uskutečněného v roce 2010:

I v minulém výzkumu se zaměstnanci uchylovali k odpovědím týkajícím se konkrétních oprav vozů, které zde není nutné specifikovat vzhledem k zaměření tématu práce.

- **Cenová atraktivita služeb**

Do jaké míry je nabídka služeb značky BestDrive pro konečného zákazníka cenově atraktivní?

Respondenti zde hodnotili cenovou atraktivitu služeb. Nejprve byla hodnocena pro služby spojené s pneuservisem, přičemž celých 50% zaměstnanců vidí cenovou dostupnost jako středně vyhovující a 28% odpovídajících deklarovalo cenovou atraktivitu společnosti jako částečně vyhovující. Pro služby spojené s autoservisem vyplynulo, že 44% dotázaných hodnotí cenovou nabídku jako částečně vyhovující. Pouze 1% respondentů uvedlo hodnocení zcela nevyhovující.

Srovnání s vyhodnocením dotazníku uskutečněného v roce 2010:

Totožných výsledků dosáhl i předchozí průzkum. Tato tendence ukazuje na podobné vnímání cenového vývoje a spokojenosti zákazníků s autoservisem i pneuservisem značky BestDrive v rámci obou výzkumů.

- **Co by se, podle Vašeho názoru, mělo v nabídce značky BestDrive pro konečného zákazníka změnit, zlepšit, udělat jinak?**

Zaměstnanci upozorňují na nutnost zlepšit transparentnost a způsob využití věrnostního systému společnosti. Řešení vidí ve změně struktury sbírání bodů na klubovou kartu, zavedení výraznějších slev a získávání spravedlivých odměn. Reagují tak na dosavadní systém odměn, ve kterém jsou, podle mnohých, klubové odměny poskytovány paušálně každému zákazníkovi.

Srovnání s vyhodnocením dotazníku uskutečněného v roce 2010:

Již v původním výzkumu bylo nové značce doporučeno zaměřit se na zvýšení povědomí, které zdůrazní, že značka BestDrive je nejen pneuservis, ale i kvalitní autoservis.

- **Značka působí na své zákazníky. Čeho by se měla dle Vašeho názoru značka BestDrive vyvarovat do budoucna?**

Nejvíce reakcí na tuto otázku bylo formou doporučení zaměstnanců, aby se značka snažila vyvarovat dalšímu přejmenování, jelikož v zákaznících vyvolává zbytečné otázky, nejasnosti a negativní ohlasy. V návaznosti na předchozí se také shodují, že pro tuzemské zákazníky jsou lepší srozumitelné české názvy značek, nikoli cizojazyčné. Obzvláště pro

starší generace je velmi náročné změnu názvu značky rozpoznat, natož si ji zapamatovat a dále používat. Respondenti vyjadřují silnou shodu s předchozím názvem společnosti – Barum, kterou má ustavičně většina stálých zákazníků v paměti a neustále toto označení používá. Je zřejmé, že zaměstnanci pocítují tento stav podobně jako zákazníci. Tím je zapříčiněno částečné negativní vnímání nového pojmenování značky BestDrive. Naopak z výzkumu byla zjištěna i spokojenost určité skupiny zaměstnanců s novým názvem. Zmínění respondenti tvrdí, že stejný pocit s nimi sdílí i zákazníci. Dalším doporučením bylo vyvarovat se falešným příslibům a nezájmu o konečné zákazníky.

Srovnání s vyhodnocením dotazníku uskutečněného v roce 2010:

Již v předchozím výzkumu zaměstnanci uváděli přesvědčení, které se týkalo obav ohledně nově zavedené značky BestDrive. Ta se měla správně profilovat jako kvalitní servis za přijatelnou cenu. Zároveň měla o sobě zvýšit obecné povědomí, že je nejen pneuservis, ale i kvalitní autoservis. Výrazných reakcí se dočkalo téma ohledně právě prodělaného přejmenování servisní sítě. Zaměstnanci doporučovali vyvarovat se dalšího přeznačení sítě, které máte zákazníci. Také bylo vysloveno přání ke zjednodušení komunikace.

- **Žádoucí asociace zákazníků se značkou BestDrive**

Co si má podle Vás konečný zákazník vybavit, když se řekne BestDrive?

Z výzkumu vyplynula převážně nostalgie zaměstnanců ze ztráty předchozího názvu Barum. Většina dotázaných uvedla pozitivní asociaci značky BestDrive jako nástupce dřívějšího Barumu. Existuje ale i přesvědčení, že mnozí zákazníci prozatím stále značku BestDrive neznají a neumí ji správně identifikovat.

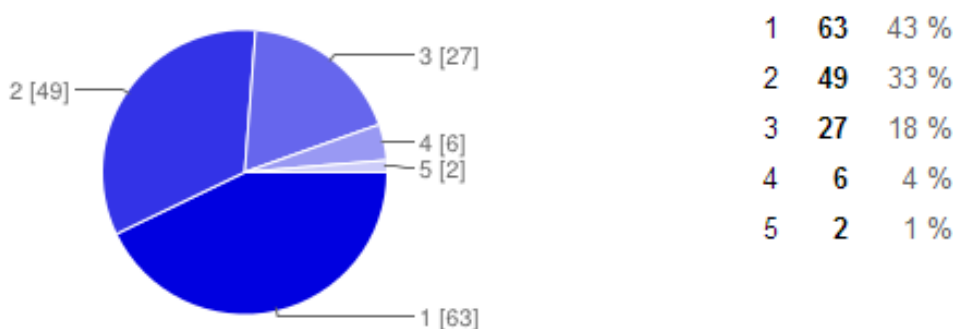
Srovnání s vyhodnocením dotazníku uskutečněného v roce 2010:

Nejčtetnější asociací se značkou byl, dle zaměstnanců, pojem kvalita. Dalšími nejčastěji užívanými asociacemi jsou pneuservis, autoservis, rychlost a v neposlední řadě i bývalá značka Barum.

- **Hrdost na reprezentaci značky**

Do jaké míry jste hrdý na to, že vystupujete pod značkou BestDrive ?

Na škále 1 – 5 (kde 1 náleží nejlepšímu ohodnocení) bylo v této otázce posuzováno do jaké míry jsou zaměstnanci hrdí na svou značku. Jak ukazuje graf na obrázku č. 11 výsledky výzkumu potvrzují hrdost většiny zaměstnanců na to, že vystupují pod značkou BestDrive, takto alespoň odpovědělo 43% dotázaných. Pouze 1% odpovědělo zcela záporně.



Obr. 11: Hrdost na reprezentaci značky

Zdroj: vlastní zpracování dle elektronického formuláře Google

Srovnání s vyhodnocením dotazníku uskutečněného v roce 2010:

V předchozím výzkumu 57% dotázaných uvedlo svou hrdost na to, že vystupují pod značkou BestDrive. Průměrná hodnota 2,31 poukazuje na skutečnost, že v současnosti jsou zaměstnanci více spokojeni se svým zaměstnavatelem – jsou více hrdí na práci pod touto značkou. Tato lepší se tendence značí, že jak zaměstnanci, tak i zákazníci postupně začínají nový název značky přijímat za vlastní a s názvem Barum se částečně loučí.

- **Vnímání podpory znače ze strany vedení**

Má podle vás značka BestDrive dostatečnou podporu ze strany vedení společnosti ContiTrade Services s.r.o.?

Pro dostatečnou podporu ze strany vedení společnosti ContiTrade Services s. r. o. se vyjádřilo 35% zaměstnanců, 16% dotázaných si myslí, že je tato podpora nedostatečná. Různorodost odpovědí v tomto případě může být ovlivněna pracovním umístěním zaměstnanců a tudíž jejich rozdílným vnímáním.

Srovnání s vyhodnocením dotazníku uskutečněného v roce 2010:

Velmi podobných výsledků dosáhl průzkum provedený v roce 2010, kdy aritmetický průměr i další veličiny vykazují téměř totožné hodnoty a naznačují tak neměnnou situaci v oblasti podpory značky ze strany vedení.

- **Hodnocení značky**

Do jaké míry jsou podle Vašeho názoru pravdivá následující tvrzení ve spojitosti se značkou BestDrive?

Vlastnost, která dle zaměstnanců nejlépe vystihuje značku BestDrive je její důvěryhodnost. Tento fakt velmi dobře dokazuje správně nastavenou komunikaci k zákazníkům a jejich přijetí značky BestDrive za spolehlivého partnera pro zákaznický servis. Další pozitivní charakteristikou značky je velmi přátelské chování servisu. BestDrive je také považována za silnou značku, což ještě více přispívá k jejímu sílícímu vlivu.

Srovnání s vyhodnocením dotazníku uskutečněného v roce 2010:

Stejně jako v průzkumu novém se i v předchozím šetření jednalo o dosažení podobných charakteristik. Nejlepšího hodnocení se dostalo kvalitám jako je důvěryhodnost, přátelský přístup k zákazníkům a fakt, že je BestDrive chápána jako silná značka, která zároveň působí na své zákazníky jako značka originální a jedinečná.

- **Výhody konkurence oproti značce BestDrive**

V čem spatřujete výhody konkurence, která Vám odvádí konečné zákazníky?

V čem je jejich nabídka lepší než naše?

V této otázce se respondenti shodli na faktu, že konkurenční značky nepůsobí „cize a honosně“, na rozdíl od značky BestDrive. To může být jedním z důvodů, proč určitá skupina zákazníků vyhledává konkurenční podniky. Další výhodou konkurence, kterou zaměstnanci uvedli, je způsob nejasné prezentace značky BestDrive. Domnívají se, že konkurenční podniky své značky více a lépe prezentují a dávají tak potenciálním zákazníkům jasně najevo svou cenovou dostupnost. Ve výsledcích šetření také nechyběly podněty ke zlepšení postavení značky přes oblast zvýšení motivace zaměstnanců.

- **Mají zákazníci nějaké výhrady k názvu značky BestDrive?**

Výzkum jasně deklaroval, že BestDrive působí na české zákazníky cizím dojmem a srovnávají ho s původním, roky zažitým názvem Barum. Společnost by se na základě výzkumu měla zaměřit na to, aby dostala značku do povědomí veřejnosti více než doposud, jelikož značný počet zákazníků neví, co si pod značkou vybavit. Objevilo se ale i jiné přesvědčení, že přejmenování značky nevěnují zákazníci zásadní pozornost. Objasňují to vyvážením mnohem důležitějších vlastností jako je ochota a vstřícnost personálu. Dále vyjadřují mínění, že značka zatím není zažitá z důvodu jejího krátkého působení oproti značce Barum. Počet dezorientovaných zákazníků se dle výzkumu navíc postupně snižuje a zaměstnanci tak doufají v zlepšení situace.

Při přejmenování značky vyvstávaly mezi zákazníky otázky ohledně změn vlastnické struktury podniku a důvodů častého přejmenování značky. Jiná skupina zákazníků naopak k přejmenováním a akceptaci nového názvu nemá žádnou výhradu, noví zákazníci ji prý dokonce vnímají pozitivně. Vzhledem k tomu, že značka BestDrive působí od roku 2010, část zákazníků si na přejmenování již zvykla a postupně se dostává do povědomí veřejnosti. Zaměstnanci shrnuli tuto problematiku jako nutnost pochopení změn, které jsou způsobeny globalizačními tendencemi.

- **Co byste rádi vzkázali značce BestDrive?**

Respondenti v tomto bodě vyslovují přání, aby se značce vedlo čím dál lépe, aby dosáhla stejné oblíbenosti jako značka Barum a aby co nejrychleji zlepšila svou image. Dále vyjadřují postoj ke značce jako značně pozitivní a uvádí spokojenost s tím, že pro tuto značku pracují. Zároveň upozorňují na další skutečnosti, kterými je nutnost starat se o potřeby svých zaměstnanců a dosáhnout tak přílivu spolehlivých odborníků do společnosti, kteří budou hrdi na možnost pod značkou BestDrive pracovat. Značka by se měla dále rozvíjet, budovat své výsadní postavení na trhu a neustále usilovat o své zviditelnění.

Srovnání s vyhodnocením dotazníku uskutečněného v roce 2010:

V rámci starších výsledků soustředili zaměstnanci své komentáře především do dvou oblastí. V první řadě na renomé značky Barum a povědomí o nové značce BestDrive. Nově zavedené značce přejí, aby byla minimálně tak úspěšná jako značka Barum a aby co nejdříve vešla ve známost. Příležitost vidí v šanci více proniknout do povědomí konečného zákazníka, jako lepšího pokračovatele firmy Barum.

- **Jak byste zhodnotili vývoj značky BestDrive od svého zavedení?**

Při zodpovězení této otázky se 53% zaměstnanců shodlo na tom, že oblíbenost značky vzrůstá a 42% respondentů je přesvědčeno o stabilitě udržované úrovně oblíbenosti značky jako po jejím zavedení. Pouhých 5% deklarovalo klesající oblíbenost. Převažující počet pozitivních odpovědí jasně naznačuje zlepšující se tendenci při vývoji značky BestDrive. Při zachování současných postupů a aplikaci alespoň části doporučení je značka připravena prosadit se na trhu i v budoucnosti.

- **Jak byste zhodnotili úspěšnost značky BestDrive oproti značce Barum?**

BestDrive má stejné renomé jako Barum – k této možnosti se přiklání 40% dotázaných. Možnost „Barum měl lepší renomé než BestDrive” preferuje 43% zaměstnanců. Z předchozího lze opět vyvodit nostalgii zákazníků a jejich věrnost k původní značce, které se stále plně nevytratila. V tomto ohledu se nabízí výzva pro vedení společnosti konečně upevnit postavení značky BestDrive.

- **ContiTrade Services je součástí koncernu Continental.**

- Jste hrdí, že jste zaměstnanci společnosti z tohoto koncernu?**

Tato otázka měla objasnit vztah, který mají zaměstnanci k jejich korporátnímu zaměstnavateli koncernu Continental. Souhlas s tvrzením v této otázce vyjádřilo 53% dotázaných, což je pro koncern jistě dobrá zpráva. Negativní odpovědi získali po 1% a částečný souhlas vyjádřilo 16% zaměstnanců. Tento ukazatel by firma neměla podceňovat, jelikož sounáležitost zaměstnanců s koncernem je stejně tak důležitý jako jejich sounáležitost se značkou, kterou zastupuje. Pokud se společnosti nepodaří tuto shodu

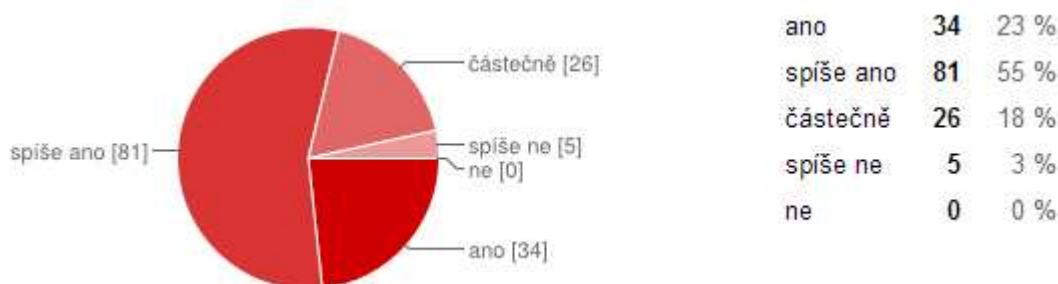
u zaměstnanců vyvolat je velmi pravděpodobné, že se jak značka, tak i celá společnost, potažmo celý koncern, bude potýkat s rozladěním firemní kultury a následnou ztrátou zákazníků.

- **Doporučili byste společnost ContiTrade Services jako zaměstnavatele svým přátelům a známým?**

Společnost ContiTrade Services by jako zaměstnavatele doporučilo 41% dotázaných. Naopak vůbec by ho nedoporučilo pouhé jedno procento. Částečná volba získala 18%. Nadpoloviční většina s kladným hodnocením prokazuje schopnost zaměstnavatele poskytnout pracovníkům takové pracovní podmínky, které očekávají. Na druhou stranu procento záporných hlasů vyzývá společnost k zamyšlení nad možnostmi zlepšení interakce mezi firmou a zaměstnanci.

- **Má podle Vás společnost ContiTrade Services na veřejnosti dobrou pověst?**

Dobré znamení pro společnost představuje skutečnost, že žádný zaměstnanec nezvolil odpověď, která by indikovala špatnou pověst firmy. Dle grafu níže se zaměstnanci v 55% případů přiklíněli k tomu, že má společnost spíše dobrou pověst viz obr. 12. Naprostou shodu s tvrzením označilo 23% dotázaných.



Obr. 12: Pověst společnosti ContiTrade Services
Zdroj: vlastní zpracování dle elektronického formuláře Google

- **Je podle Vás ve společnosti kladen důraz na rovnováhu pracovního a soukromého života zaměstnanců?**

K důrazu na poskytování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem se negativně vyjádřilo pouze 7% dotazovaných. Úplný souhlas s tvrzením udává 15% zaměstnanců a souhlas částečný 25% respondentů.

- **Přistupuje společnost zodpovědně k ochraně životního prostředí či bezpečnosti při práci?**

Zaměstnanci potvrzují, že se společnost staví zodpovědně k otázkám bezpečnosti práce a ochraně životního prostředí. Tento výrok potvrzuje 75% z nich. Žádný respondent nezaujal záporné stanovisko. Zjištěná data nepochybně potvrzují správně uchopenou otázku ochrany životního prostředí a bezpečnosti při práci, kterou řeší obzvláště podniky provozující výrobní činnost či podniky provozující aktivity podobné zkoumané společnosti.

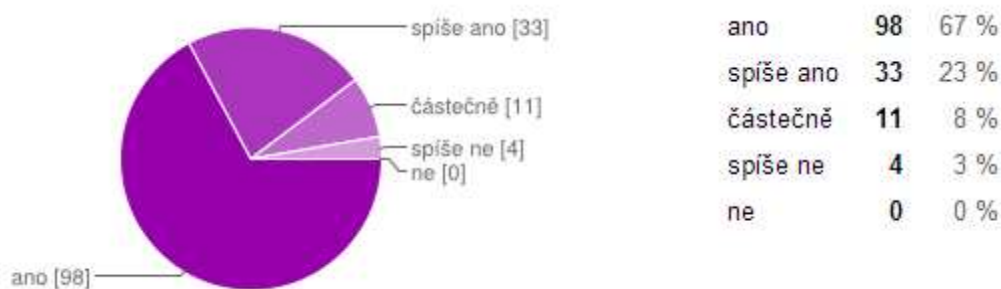
- **Je pro společnost důležité jednání dle firemních etických pravidel?**

Na základě výsledku šetření je patrný důraz společnosti na dodržování firemních etických pravidel, ke kterým se zavázala ve svém interním kodexu viz obr. 13. Souhlasný postoj s výrokem vyjádřilo 67% zaměstnanců. Pro většinu zaměstnanců představuje dodržování stanovených pravidel v etickém kodexu důležitou součást firemní kultury. Velmi dobrým znamením tedy je, že průměrné číselné vyhodnocení této otázky dosahuje hodnoty 1,45 – jak ukazuje tabulka 1 níže.

Tab. 1: Výsledky vybraných ukazatelů

Průměr	Medián	Modus
1,45	1,00	1,00

Zdroj: vlastní

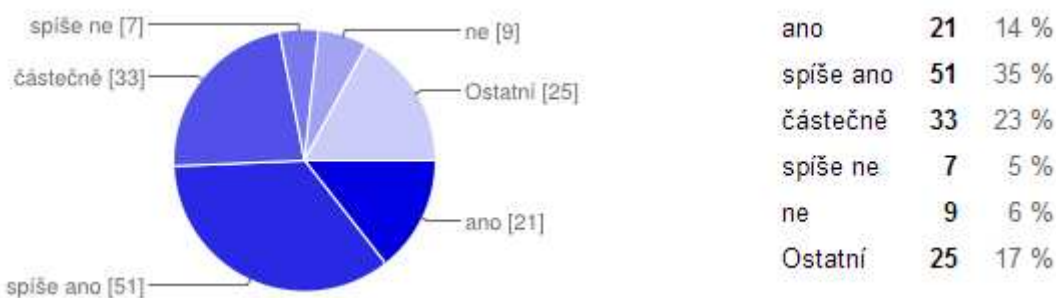


Obr. 13: Dodržování firemních etických pravidel

Zdroj: vlastní zpracování dle elektronického formuláře Google

- **Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami společnosti?**

Velká variabilita názorů k uvedenému výroku může být způsobena rozdílnou působností a pracovním zařazením v rámci podniku viz obr. 14. Zaměstnanci v této otázce dostali také možnost vyjádřit se k dosavadním zaměstnaneckým výhodám a podělit se o své návrhy na zlepšení. Většina uváděla přání dále dostávat příspěvky na trávení volného času, které již nedostávají. Stejně tak by uvítali podporu zdraví ze strany společnosti. Jako další návrh byla uváděna lepší komunikace dostupných benefitů, jelikož někteří zaměstnanci si nejsou dostatečně vědomi, jakou nabídku jim zaměstnavatel poskytuje. V potaz je nutno brát i připomínku, že ne všichni zaměstnanci koncernu dostávají stejné benefity.



Obr. 14: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle elektronického formuláře Google

8. Souhrnné návrhy a doporučení

Tato poslední část diplomové práce se zabývá návrhy a doporučeními pro komunikaci společnosti ContiTrade Services k udržení a případnému zlepšení firemní image. Návrhy jsou provedeny na základě vyhodnocených dat dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti s přihlédnutím ke zjištěným informacím získaných z rozhovoru s marketingovou manažerkou a z analýzy dokumentů společnosti. V neposlední řadě by případná doporučení měla přinést zlepšení firemní kultury, zesílení identity podniku a zvýšení povědomí o společnosti.

8.1 Posílení důvěry a povědomí o značce

Neustálá snaha o posílení důvěry, jak u zaměstnanců, tak u všech cílových skupin, by měla být součástí firemního plánu pro marketingovou komunikaci. Vyšší úrovní důvěry selepší zapojení i efektivita zaměstnanců, která umožní dosáhnout cílů společnosti.

Doporučuji zaměřit se na klíčové oblasti jako je úroveň komunikace s veřejností i zaměstnanci, vzájemné sdílení firemních informací či snížení fluktuace, která vyvstává jako problém z nedodržení předchozích oblastí. Přičemž podstatné je pochopit, že přiměje-li organizace své zaměstnance k vzájemné důvěře a aktivním postojům vůči ní, podaří se jí s největší pravděpodobností prosadit stejné sympatie pro svou značku i u veřejnosti a tedy potenciálních zákazníků.

Jak vyplynulo z výsledků dotazníkového šetření, zaměstnanci i veřejnost si obtížně zvyká na nové koncepce a časté změny názvů značek. Snahou vedení by mělo být tyto změny minimalizovat a zasadit se o zvýšení obliby nového názvu značky především u samotných zaměstnanců, kteří neustále upozorňují na nedostatečné uvedení BestDrive jako autoservisu do podvědomí zákaznické skupiny.

Navrhuji také dohlédnout na lepší spolupráci, komunikaci a vstřícnost jednotlivých poboček včetně útvarů mezi sebou navzájem. V neposlední řadě doporučím lépe komunikovat do povědomí veřejnosti, že BestDrive je asociací pro kvalitu, nikoli pro

drahou značku. Dle zaměstnanců by se zjednodušením komunikačních aktivit a větší propracovaností reklamní akcí zvýšil dopad především na nové zákazníky, na které se nyní firma zaměřuje pouze okrajově.

Zaujal mě také podnět od zaměstnanců, kteří by rádi vytvořili obraz společnosti přesvědčující zákazníky o tom, že BestDrive značku Barum předčil ve spolehlivosti a navíc ji také obohatil o další rozšiřující služby. V tomto spatřuji velkou výzvu pro vedení společnosti, která by vhodnou celostátní kampaní na toto téma mohla oslovit stávající i nové zákazníky.

Doporučuji, aby značka zdůrazňovala svou historii a navázala tak na image tradiční servisní sítě Barum, díky které se usnadní vstup do povědomí co nejširšího okruhu veřejnosti. V návaznosti na výsledky dotazníkového šetření doporučuji zviditelnit značku BestDrive pomocí jasných komunikačních kampaní, které dají potenciálním zákazníkům najevo co společnost provozuje a jakým směrem se ubírá.

8.2 Motivace zaměstnanců

V rámci motivace zaměstnanců by se společnost měla zaměřit především na zlepšení systému poskytovaných odměn. Doporučením může být zahájit poskytování nejrůznějších forem příspěvků – na aktivní trávení volného času zaměstnanců, zdravotní procedury, stravování, firemní soutěže či dárky pro zaměstnance. Tímto vstřícným krokem by si firma zajistila lepší ohodnocení správy pracovního a soukromého života svých pracovníků, které se v současnosti ukázalo jako oblast vhodná nápravě.

Samozřejmostí je nastavení správné komunikace vztahující se k jednotlivým benefitům tak, aby byli všichni zaměstnanci obeznámeni s možnostmi jejich získání. Případné prověření využívání benefitů zaměstnanci lze doporučit jako efektivní kontrolu pro nově nastavený systém komunikace. Jako další návrh je možné uvést i vytvoření stejných podmínek k získávání benefitů pro všechny zaměstnance koncernu, který doposud také není zaveden. Sami respondenti dotazníkového šetření deklarovali vztah „spokojený personál = spokojení zákazníci“, kde upozorňovali na možnosti zlepšení motivace personálu.

8.3 Inovace

Zavádět inovace v oblasti prodeje a výroby či více využívat moderních technologií pro podporu image společnosti. Jedná se např. o využívání nových programů pro řízení vztahů se zákazníky. Využívání takového typu systému by společnosti mohlo pomoci v důkladnější segmentaci cílových skupin a tudíž v lepší orientaci při distribuci reklamních nabídek a podnětů pro podporu image společnosti.

Inovací je zde dále myšlena podpora nepřetržitého vzdělávání především pro oblast vyššího a středního managementu a pro pracovníky v oblasti marketingu, kteří ovlivňují, navrhují a plánují chování společnosti v oblasti podpory image, identity a kultury organizace.

8.4 Dobrovolnictví a sponzorství

V těchto aktivitách se doposud společnost příliš neangažovala. Pokud přece, tak pouze v regionálním měřítku, což pro celostátní působnost značky není dostačující. Zviditelněním v celorepublikovém měřítku by společnosti, která má prodejny po celé České republice, pomohlo zlepšit povědomí o firmě nejen v rámci kraje, kde se daná akce uskuteční.

Doporučuji zorganizovat dobrovolnickou akci pro zaměstnance, které by se mohli účastnit bez ohledu na jejich aktuální pracovní umístění. Následnou propagací výstupů z akce, např. na sociálních sítích a webových stránkách společnosti, získá firma image organizace, která se stará o své okolí a prospěch celé společnosti, nejen o své zisky. Stejný systém doporučuji aplikovat i v rámci ostatních typů obecně prospěšných aktivit. Bude-li chtít společnost využít sponzoringu, je nutné klást velký důraz na zaměření na aktivity, které korespondují s posláním firmy.

8.5 Event marketing

Zaměřit se na průběžné pořádání akcí k posílení práce v týmu, obzvláště pro pracovníky prodejen a techniky v servisech, pro které je spolupráce každodenní praxí. Při správném

podpoření teamových aktivit lze docílit zvýšení výkonnosti pracovní skupiny a její motivace. V současnosti se tento nástroj na posílení týmové identity ve společnosti ContiTrade Services centrálně nevyužívá, firma realizuje pouze regionální akce.

Pořádání tohoto typu akcí by mohlo společnost posunout v rámci upevnění vzájemné důvěry zúčastněných a posílení týmové komunikace. Výsledkem je také utužení týmového ducha a vzájemné sounáležitosti se společností. Přání podpořit image celostátní akcí také patřilo mezi přání a doporučení vycházející z námětů a postřehů zaměstnanců společnosti.

8.6 Sociální síť

V rámci facebookového profilu BestDrive doporučuji častěji přidávat příspěvky, zajímavosti z oboru, události pro zaměstnance i širokou veřejnost. Je možné také zvážit zařazení dalších sociálních sítí do marketingové komunikace společnosti a vzájemně je odlišit pro jednotlivé cílové skupiny – např. spuštěním limitované akce pouze na některý komunikační kanál společnosti.

8.7 Komunikace klíčových vlastností pneuservisů a autoservisů

Doporučuji zaměřit se na komunikaci klíčových vlastností pro konečné zákazníky, které vplynuly z uskutečněného dotazníkového šetření. Těmito vlastnostmi jsou především vysoká úroveň provedené práce či spolehlivost a kvalifikovanost odborného personálu. Na komunikaci žádaných kvalit servisů se doporučuji zaměřit přímo v místě prodeje formou vhodné osobní prezentace prodejního personálu či doplňkových tiskových materiálů na pobočce.

Podobně by měla společnost apelovat na zdůraznění nejvíce vyhledávaných atributů značky BestDrive. Měla by se zaměřit na to, aby nedošlo k upozadění těchto žádoucích vlastností a podporovat tak tendenci zlepšujícího se image značky. Tento trend byl jasně patrný již z výsledků předcházejícího výzkumu, který jasně potvrdil, že důvěra a spolehlivost je to, co zákazníci dlouhodobě vyhledávají. Nejvhodnějším způsobem

podpory těchto vlastností spatřuji v jasně definované struktuře činností, která se promítne v dobře organizovaném systému především pro objednávání zákazníků na servisní opravy.

Zajištěním odborného školení prodejního personálu se zkvalitní komunikace s důrazem na aplikaci klíčových atributů vyhledávaných zákazníky. Samozřejmostí je také pravidelné školení profesních dovedností pro pracovníky z řad automechaniků a servisních techniků, kteří také přicházejí do styku s koncovými zákazníky.

Z průzkumu dále vyplynula nedostatečná komunikace změny designových prvků v rámci přejmenování značky, kdy skupina respondentů přiznala naprosté nepochopení změny přebarvení z původních barev prodejny na nové, zastupující mezinárodní koncern. Řešením této situace může být častější informování zaměstnanců o plánovaných změnách v designu způsobem, který jsou zvyklí využívat při své každodenní práci (e-mail, intranet apod.).

8.8 Nabídka služeb

Stejně jako ostatní aktivity společnosti, tak i nabídka služeb zasahuje do povědomí veřejnosti a utváří její image. Z toho důvodu by úprava skladby a šířky nabídky auto a pneuservisů měla spadat do plánovaných aktivit firmy a odvíjet se od aktuálních potřeb zákazníků. Doporučením pro tuto oblast by mohlo být zavedení možnosti vyjádření se přímo při nákupu přes e-shop na webových stránkách společnosti k tomu, jaký výrobek či službu zde zákazník postrádá. Samozřejmostí je sledování tohoto parametru a následné vyhodnocování v pravidelných intervalech.

8.9 Cena produktů a služeb

Výsledky výzkumu naznačují, že negativního vlivu cenové nabídky na image firmy se BestDrive obávat nemusí. Cena však, jako jeden z nejdůležitějších faktorů při koupi produktu či služby, hraje podstatnou roli v rozhodování o současné či budoucí věrnosti zákazníka a jeho celkovém souladu s danou společností. Značka BestDrive by se proto měla zaměřit na komunikaci cenové dostupnosti svých služeb.

8.10 Franchisingová spolupráce

Na základě názoru zaměstnanců, získaných dotazníkovým šetřením, si dovoluji upozornit na problematiku navazování vztahů s novými franchisanty. Jelikož v dokonalém dodržování daných pravidel franchisingové spolupráce spatřuji jednu z klíčových oblastí nutnou pro sjednocení celkového image servisů značky BestDrive, doporučím jeho striktní dodržování a kontrolu chování v rámci franchisingového manuálu.

8.11 Podpora ze strany vedení společnosti a dodržování standardů

Vztah mezi zákazníkem a prodávajícím by měl být podporován i ze strany vedení k zajištění větší sounáležitosti zaměstnanců se společností. V této oblasti se vedení naskytuje šance podpořit zároveň i firemní identitu díky dodržování firemních standardů na všech pobočkách, včetně partnerských provozoven.

Výše zmíněné doporučení platí i pro zachovávání firemních standardů a pokynů pro zodpovědné zacházení s životním prostředím, které opět přispívá ke kladnému hodnocení image zaměstnanci. Pro většinu z nich představuje dodržování stanovených pravidel také v etickém kodexu důležitou součást firemní kultury. Dle výsledků dotazníkového šetření se společnost řídí výše zmíněnými pravidly. Zachová-li si i nadále tuto tendenci je velmi pravděpodobné, že se její zaměstnanci budou cítit na pracoviště příjemně, což zlepší jejich pracovní výkon.

Závěr

Účelem této diplomové práce bylo navrhnout zlepšení firemní image na základě provedené analýzy firemní identity, image a kultury společnosti ContiTrade Services a případně odhalit její nedostatky. Tento rozbor měl sloužit jako podklad pro budoucí rozhodování o podpoře či změně firemního jednání a komunikace. Společnosti byly představeny návrhy pro následující firemní vývoj v nadcházejícím období, přičemž jsou zvažovány i možné vývojové tendence v delším časovém horizontu.

Teoretická část se stala jakousi osnovou pro analýzu firemního image a identity. Snažila se základní informace pojmout z pohledu několika autorů pro dosažení komplexnosti výkladu. Poskytla i srovnání v rámci odlišných hledisek a rozdílných interpretací v závislosti na jednotlivých autorech.

Praktická část charakterizovala společnost ContiTrade Services s. r. o. z pohledu současného časového období, nastínila ale i stručnou minulost společnosti včetně dokreslení situace při přechodu z původní značky Barum na značku BestDrive. Pro zhodnocení současného stavu firemní identity, image a kultury bylo využito dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, rozboru poskytnutých dokumentů a výsledných výstupů z provedeného rozhovoru s marketingovou manažerkou. Na základě vyhodnocení všech výše zmíněných prvků byla stanovena doporučení s návrhy na zlepšení v rámci zkoumaného tématu. Tato část diplomové práce také vysvětlila možnosti a úskalí franchisingového systému, do kterého společnost patří a současně zmínila jeho vlivy na podnikovou image a identitu. Práce objasňuje i možnosti působení společnosti v globálním systému a s tím spojené aspekty především na firemní kulturu v rámci území České republiky.

V poslední části jsou uvedena doporučení pro firemní komunikaci, která by měla společnosti ukázat směr, jakým se má vydat pro dosažení harmonie mezi všemi cílovými skupinami a podpory firemní image či identity, a tedy k zajištění celkového růstu firmy.

Seznam použité literatury

- [1] PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [2] GEUENS, M., BERGH J. a P. PELSMACKER. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
- [3] VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [4] HORÁKOVÁ, I., ŠKAPOVÁ, H. a D. STEJSKALOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [5] SVOBODA, V. *Corporate identity*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2002. ISBN 80-7318-106-1.
- [7] FORET, M. *A co trh?: Principy komunikace, marketingu a public relations pro podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1993. ISBN 8021007540.
- [8] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 8024703939.
- [9] KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [10] KOHOUT, J. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 8072610066.
- [11] SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R. a E. KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 8072610384.
- [12] BÁRTOVÁ, H. a V. BÁRTA. *Marketingový výzkum trhu*. Praha: Economia, 1991. ISBN 8085378094.
- [13] TOMEK, G. a J. TOMEK. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-85623-96-X.
- [15] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 8073570467.

- [16] NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1993. ISBN 8070791594.
- [17] SVOBODA, V. *Public relations - moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [18] MELEWAR, T. C. *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*. 1st ed. Kentucky: Routledge, 2008. ISBN-13 978-0415405287.
- [19] PFEIFER, L. a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- [20] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [21] BROOKS, I. *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- [22] SHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 3st ed., San Francisko: Jossey-Bass, 1992. ISBN 0-7879-6845-5.
- [23] LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [24] VACKOVÁ K. Loajalitu podpoří program šitý na míru. *Strategie*. Praha: Mladá fronta, 2013, č. 11, s. 50-51. ISSN 1210-3756.
- [25] Interní materiály společnosti ContiTrade Services s.r.o.
- [27] KOMÁRKOVÁ, R. a J. VYSEKALOVÁ. *Psychologie reklamy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-9067-X.

Elektronické zdroje

[6] MARKEN, G. A. 1990. *Corporate Image - We All Have One, But Few Work to Protect and Project It* [online]. Rhinebeck: Public Relations Quarterly, 1990 [vid. 2014-01-24]. ISSN 00333700. Dostupné z: <http://search.proquest.com/business/docview/222397953/1431058A4621372159D/45?accountid=17116>.

[14] IHNED.CZ. 2001. *Vnímání virtuálních značek: potřeba výrazných tvarů* [online]. Praha: Economia, 2001 [vid. 2014-01-22]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-1036042-vnimani-virtualnich-znacek-potreba-vyraznych-tvaru>.

[26] CONTITRADE SERVICES. 2014. *Služby* [online]. Otrokovice: BestDrive, 2014 [vid. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.bestdrive.cz/sluzby/sluzby.html>.

[28] CONTITRADE SERVICES. 2014. *Profil společnosti* [online]. Otrokovice: BestDrive, 2014 [vid. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.bestdrive.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti.html>.

[29] ITBIZ. 2014. *Firemní komunikace* [online]. Praha: Argonit, 2014 [vid. 2014-01-23]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/slovník/marketing/firemni-komunikace>.

Bibliografie

HORÁKOVÁ, I. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-178-2.

KOTLER, P. a K. KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

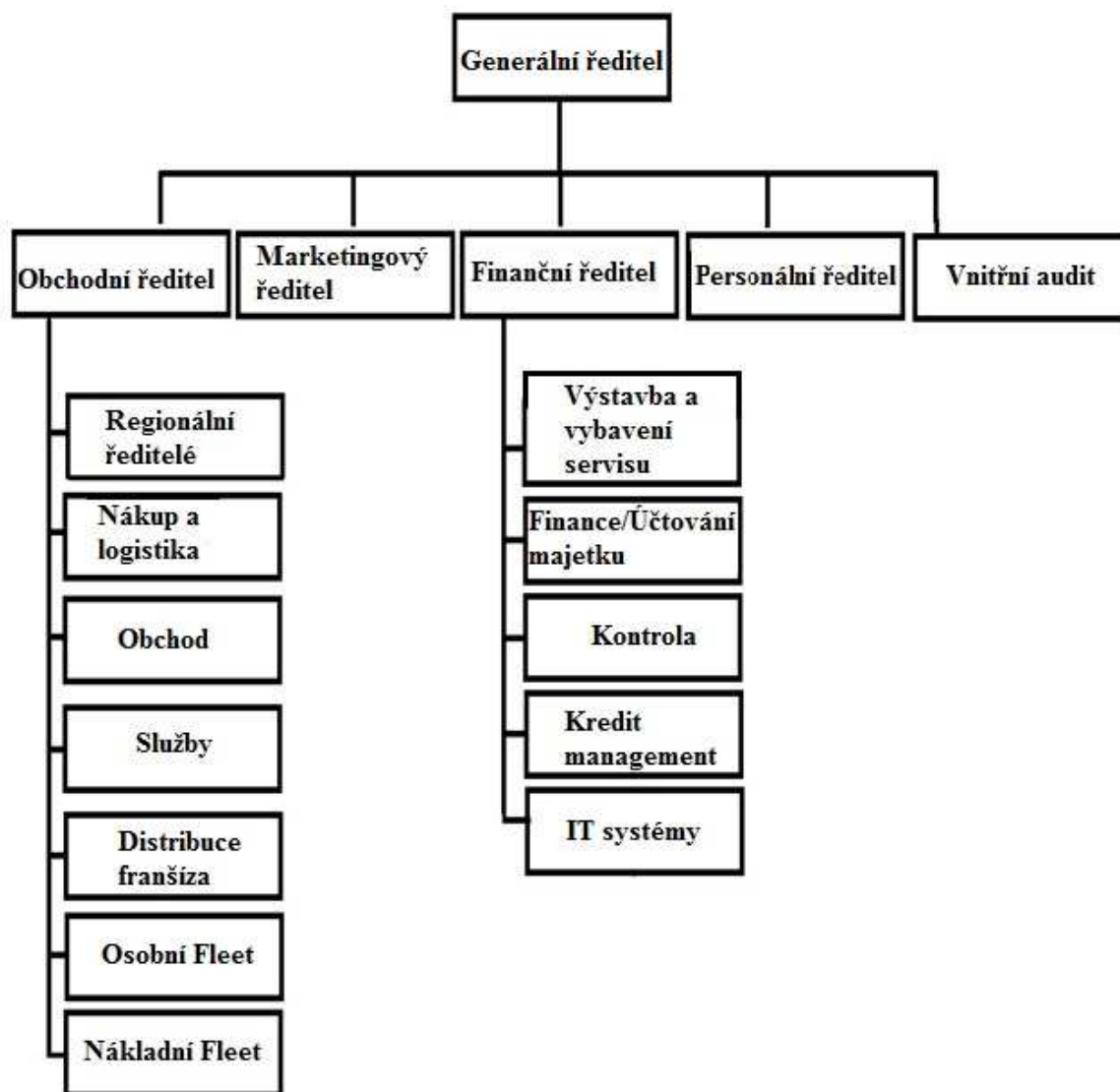
LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

Seznam příloh

Příloha A	Organizační struktura společnosti ContiTrade Services s.r.o.....	98
Příloha B	Příklady aplikací komunikačního stylu ATL komunikace - tisková inzerce a billboard	99
Příloha C	Otázky dotazníkového šetření	100
Příloha D	Exteriér a interiér prodejen.....	102
Příloha E	Základní údaje společnosti ContiTrade Services s.r.o.	103

Příloha A Organizační struktura společnosti

ContiTrade Services s.r.o.



Obr. A1: Organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování interních materiálů společnosti ContiTrade Services s.r.o.

Příloha B Příklady aplikací komunikačního stylu

ATL komunikace - tisková inzerce a billboard



Obr. B1: ATL komunikace - billboard

Zdroj: Vlastní zpracování interních materiálů společnosti

ContiTrade Services s.r.o.



Obr. B2: ATL komunikace - tisková inzerce

Zdroj: Vlastní zpracování interních materiálů společnosti ContiTrade Services s.r.o.

Příloha C Otázky dotazníkového šetření

1. Jaká je Vaše pracovní pozice?

2. Jak často jste v kontaktu s koncovým maloobchodním zákazníkem?

3. Kolik Vám je let?

4. Jak je podle Vašeho názoru v současnosti vnímána značka BestDrive?

5. Co podle Vás očekávají zákazníci od servisů značky BestDrive?

Posuďte prosím níže uvedená očekávání pomocí sedmibodové škály, kdy 1 = vůbec to neočekávají a 7 = je to pro zákazníka velmi důležité.

6. A co zákazníci na servisech značky BestDrive nejvíce oceňují?

Ohodnoťte prosím níže uvedené faktory pomocí sedmibodové škály, kdy 1 = vůbec to neočekávají a 7 = je to pro zákazníka velmi důležité.

7. Myslíte si, že nabídka služeb odpovídá potřebám konečných zákazníků servisu značky BestDrive?

8. Pokud nabídka služeb servisů značky Bestdrive nepokrývá požadavky konečných zákazníků, kterých oblastí oprav vozů se to nejčastěji týká?

9. Do jaké míry je nabídka služeb značky BestDrive pro konečného zákazníka cenově atraktivní?

10. Co by se, podle Vašeho názoru, mělo v nabídce značky BestDrive pro konečného zákazníka změnit, zlepšit, udělat jinak? Vypište prosím, co nejpodrobněji.

11. Značka BestDrive působí na své zákazníky. Čeho by se měla dle Vašeho názoru značka vyvarovat do budoucna? Vypište prosím, co nejpodrobněji.

12. Co si má podle Vás konečný zákazník vybavit, když se řekne BestDrive?

13. Do jaké míry jste hrdý na to, že vystupujete pod značkou BestDrive?

14. Má podle vás značka BestDrive dostatečnou podporu ze strany vedení společnosti ContiTrade Services s.r.o.?

15. Do jaké míry jsou podle Vašeho názoru pravdivá následující tvrzení?

16. V čem spatřujete výhody konkurence, která Vám odvádí konečné zákazníky? V čem je jejich nabídka lepší než naše? Vypište prosím, co nejpodrobněji.

17. Mají zákazníci nějaké výhrady k názvu značky BestDrive?

18. Co byste rádi vzkázali značce BestDrive?

19. Jak byste zhodnotili vývoj značky BestDrive od svého zavedení?

20. Jak byste zhodnotili úspěšnost značky BestDrive oproti značce Barum?
21. ContiTrade Services je součástí koncernu Continental. Jste hrdí, že jste zaměstnanci společnosti z tohoto koncernu?
22. Doporučili byste společnost ContiTrade Services jako zaměstnavatele svým přátelům a známým?
23. Má podle Vás společnost ContiTrade Services na veřejnosti dobrou pověst?
24. Je podle Vás ve společnosti kladen důraz na rovnováhu pracovního a soukromého života zaměstnanců?
25. Přistupuje společnost zodpovědně k ochraně životního prostředí či bezpečnosti při práci?
26. Je pro společnost důležité jednání dle firemních etických pravidel?
27. Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami společnosti?

Příloha D Exteriér a interiér prodejen



Obr. D1: Exteriér prodejen

Zdroj: Vlastní zpracování interních materiálů společnosti ContiTrade Services s.r.o.



Obr. D2: Interiér prodejen

Zdroj: Vlastní zpracování interních materiálů společnosti ContiTrade Services s.r.o.

POS materiály a drobné POS předměty



Obr. D3: Interiér prodejny

Zdroj: Vlastní zpracování interních materiálů společnosti ContiTrade Services s.r.o.



Obr. D4: Mincovník

Zdroj: Vlastní zpracování interních materiálů společnosti ContiTrade Services s.r.o.



Obr. D5: Lítý stojánek

Zdroj: Vlastní zpracování interních materiálů společnosti ContiTrade Services s.r.o.

Příloha E Základní údaje společnosti ContiTrade Services s.r.o.

Obchodní jméno: ContiTrade Services s.r.o.

Sídlo: Objízdná 1628, 765 31 Otrokovice

Identifikační číslo: 41193598

Zapsáno v obchodním rejstříku: 21. 10. 1991

Základní kapitál: 1 027 402 000 Kč

Statutární orgán:

Ing. Lubomír Vorel

Roman Sabol

Ing. Dalibor Kalina

Ing. Peter Šimo

Dietmar Werner [7]